

Giuseppe Della Rocca

L'INNOVAZIONE
TECNOLOGICA E LE
RELAZIONI INDUSTRIALI
IN ITALIA



Fondazione Adriano Olivetti

Giuseppe Della Rocca ricercatore della Società « Management e Innovazioni » di Milano e membro del Comitato Scientifico della Fondazione P. Seveso.

L'innovazione tecnologica e la riduzione industriale in Italia

La serie dei Quaderni relativi ai temi del Progetto di ricerca *Informatica, processi innovativi e relazioni industriali* è a cura di Giuseppe Berta.

Giuseppe Della Rocca

L'innovazione tecnologica e le relazioni industriali in Italia

© 1985, Fondazione Adriano Olivetti, Roma

LITOSPES - Roma — Via Prenestina 697 Tel. 221831

INDICE

pp.

Capitolo primo

AVVERTENZE INTRODUTTIVE	9
--------------------------------	----------

Capitolo secondo

CARATTERISTICHE DELLE RELAZIONI INDUSTRIALI IN ITALIA	15
--	-----------

2.1. Il fondamento dell'azione collettiva	15
2.2. La centralizzazione e il pluralismo	16
2.3. L'esclusività del metodo contrattuale	18

Capitolo terzo

CULTURA DEL LAVORO E ORIENTAMENTI CONTRATTUALI PER LA TUTELA DEL LAVORATORE NELL'ATTIVITA' PRODUTTIVA	21
--	-----------

3.1. L'operaio e la grande impresa	21
3.2. La contestazione del lavoro	25
3.3. La rigidità normativa	29

Capitolo quarto

L'INNOVAZIONE TECNOLOGICA NELLE RELAZIONI INDUSTRIALI	33
--	-----------

4.1. La diffusione delle nuove tecnologie	33
4.2. I limiti della normativa contrattuale	36
4.3. Gli accordi sull'organizzazione del lavoro	38
4.4. I diritti di informazione	42
4.5. Gli orientamenti degli imprenditori	47

Capitolo quinto

**L'INFORMAZIONE, LA CONSULTAZIONE E LA
PARTECIPAZIONE NEGLI ACCORDI SULLA
ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO**

52

5.1. Il campione preso in esame

52

5.2. Principi e obiettivi

55

5.3. Le procedure

57

Capitolo sesto

ORGANIZZAZIONE E TUTELA DEL LAVORO

65

6.1. Il mutamento dell'organizzazione
del lavoro

65

6.2. I contenuti

69

6.3. Le finalità

75

Capitolo settimo

**IL CONTROLLO DELL'INNOVAZIONE TECNOLOGICA
NEL CCNL DEI QUOTIDIANI**

80

7.1. L'atipicità delle Relazioni Industriali
nel settore e il ruolo dell'innovazione
tecnologica

80

7.2. L'articolo del CCNL sul controllo
dell'innovazione tecnologica

82

7.3. Il tema della demarcazione professionale

87

Capitolo ottavo

**I PIANI AZIENDALI DI RISTRUTTURAZIONE
TECNOLOGICA**

92

8.1. Il contenuto dei piani

92

8.2. Gli accordi aziendali

100

Capitolo nono

OSSERVAZIONI CONCLUSIVE

105

NOTE

119

BIBLIOGRAFIA

130

APPENDICE: TAVOLE SINOTTICHE

135

(a cura di Elisabetta Biliotti)

Capitolo primo

AVVERTENZE INTRODUTTIVE

E' utile, prima di sviluppare l'argomentazione e l'analisi su due temi così distanti tra loro, come la tecnologia e le Relazioni Industriali, cautelarsi e avvisare il lettore sui limiti che circoscrivono l'indagine.

Un primo limite è dato dal tipo di innovazione tecnologica che viene presa in considerazione. Esistono tipi diversi di innovazione ognuno dei quali ha applicazioni ed effetti diversi dall'altro. In modo schematico si può sostenere che in questo lavoro non verrà trattata l'innovazione tecnologica nella trasformazione delle materie prime ma quella che coinvolge le macchine e la loro strumentazione. Nel primo caso le frontiere dell'innovazione oggi sono principalmente quelle della creazione dell'energia e della biochimica, nel secondo caso si riferiscono principalmente all'introduzione e allo sviluppo dell'elettronica. Il passaggio nelle macchine e nella strumentazione da un **hardware** elettromeccanico ad uno elettronico ha comportato lo sviluppo di mezzi e processi produttivi in cui è il trattamento dell'informazione il problema principale e non più l'intervento diretto del lavoro umano nella trasformazione del prodotto.

Sempre su questo tema, si prenderà in considerazione non l'innovazione dei prodotti bensì il problema di come è stato trattato dalle Relazioni Industriali il tema dell'introduzione

delle tecnologie informatiche nei processi produttivi. Se è vero infatti che la caratteristica principale di questo tipo di innovazione tecnologica sta nella meccanizzazione delle informazioni, l'impatto più rilevante lo si può riscontrare nell'organizzazione, nelle forme di controllo e gestione della produzione, nelle risorse occupazionali e modalità di lavoro degli addetti, aspetti questi ultimi che sono all'origine di qualsiasi sistema di Relazioni Industriali.

Un secondo limite dell'analisi è che questa si è rivolta alle grandi aziende nei settori più tradizionali dell'industria. Questo limite, come si vedrà più avanti, riflette quelli del sindacato e delle Relazioni Industriali il cui raggio d'azione su questi temi rimane circoscritto, mentre al contrario l'innovazione tecnologica interviene su scala sempre più vasta, non solo nelle grandi imprese, in settori nuovi e con utilizzi sempre più diversificati, grazie ad un numero molto grande di possibilità offerte dalla ricerca scientifica.

Un terzo e forse più importante limite è che l'innovazione tecnologica è stata analizzata non in rapporto agli effetti che ha provocato sul lavoro quanto su come è stata gestita e trattata dalle Relazioni Industriali e in particolar modo nell'attività contrattuale che intercorre tra imprenditori e sindacato. L'aspetto forse più importante, e più compiutamente discusso da tutta la letteratura sull'automazione, è stato l'impatto di quest'ultima sul sistema sociale; in particolare sono stati affrontati i possibili effetti delle tecnologie informatiche sulla

quantità e qualità dell'occupazione. Si sono su questo terreno confrontate tesi ottimistiche e pessimistiche, tra chi considerava solo gli effetti negativi sull'occupazione e sulla qualità del lavoro e chi individuava nuovi sbocchi di attività, nuove professioni, e la crescita di nuovi soggetti sociali.

Il presente studio non entra nel merito di questo dibattito perché considera altrettanto importante analizzare il grado di accettazione, i comportamenti e le reazioni più istituzionali di fronte all'innovazione tecnologica, in particolare di quelle istituzioni che interagiscono nell'ambito del sistema di Relazioni Industriali. Questo lavoro si colloca quindi entro un'area di questioni di tipo generale che riguardano lo sviluppo tecnico e scientifico, in particolare in quella degli studi comparati che si pongono il problema di cosa determina le sorprendenti diversità tra società nello sviluppare e applicare tecnologia.

Fra i tanti aspetti del progresso tecnologico, che costituisce in quanto tale un fenomeno multidimensionale, l'aspetto che qui si contribuisce ad analizzare non è semplicemente il ritmo, ma piuttosto il modo con cui vengono gestiti i processi di continuo cambiamento e i meccanismi di adattamento di promozione di consenso sociale che vengono individuati.

Inutile sottolineare l'importanza di questo aspetto, se prendiamo in considerazione i paesi più forti dal punto di vista tecnologico come Stati Uniti e Giappone, il loro successo è originato più dalla capacità del sistema sociale di sviluppare l'utilizzo della ricerca tecnico

scientifica che nelle invenzioni di base. Non ha avuto molta importanza infatti che le tecnologie siano state originate all'interno del paese o all'estero, ciò che è stato determinante è il processo di adattamento delle tecnologie, il loro utilizzo e diffusione sociale (Rosemberg, 1983). Questi aspetti sono non solo stati individuati ma enfatizzati già da tempo da Landes nella sua storia sulle trasformazioni tecnologiche e sullo sviluppo industriale nell'Europa Occidentale dal 1750 ai giorni nostri, quando si pone il problema del ritardo della rivoluzione industriale dell'Europa continentale nei confronti della Gran Bretagna.

"Perché gli inglesi sviluppassero queste capacità prima e più rapidamente di altri, è un'altra questione. Fu perché i controlli corporativi sulla produzione e l'apprendistato si erano in gran parte dissolti alla fine del Seicento, mentre sul continente il persistere dell'influenza delle associazioni di mestiere e la vigile sorveglianza di governi mercantilistici ebbero l'effetto di irrigidire i procedimenti tecnici in determinati schemi e di soffocare l'immaginazione? e un simbolo di questa rigidità è da vedere nell'Encyclopédie, con le sue minuziose descrizioni del modo giusto di fare questo e quello? O fu perché, le vie dell'ascesa sociale essendo diverse in Inghilterra che nelle monarchie aristocratiche del continente, le persone di talento erano più inclini a dedicarsi agli affari, al progettare e a inventare, di quanto non avvenisse in società più tradizionalistiche?

Colpisce il fatto che la maggior parte dei creatori delle prime macchine tessili provenissero dalla classe media".

In particolare Landes sottolinea l'importanza della cultura e dei controlli delle associazioni, degli istituti che regolamentavano i rapporti sociali di lavoro nell'irrigidire e/o nello sviluppare l'immaginazione di determinati schemi e applicazioni tecnico scientifiche (Landes 1978).

Se si assumono questi presupposti è chiaro quale sia l'importanza del rapporto tra sviluppo tecnologico e Relazioni Industriali che costituiscono una parte e un segnale importante del sistema sociale. Oggi però, a differenza del periodo analizzato da Landes, l'importanza delle associazioni nella società appare rilevante a tal punto che ci sembrano improponibili tutte quelle suggestioni che vorrebbero una emarginazione della contrattazione e del potere politico istituzionale delle organizzazioni professionali. In tutti i paesi ad elevato sviluppo economico il sindacato e in generale le forme di associazione sono contemporaneamente organizzazioni che hanno una funzione di mobilitazione di risorse in quanto strumento di solidarietà e di coesione per chi vi aderisce e una funzione di consenso che concorre alla stabilità della società nel suo complesso. Molte ricerche hanno sottolineato l'importanza di questa ambivalenza a tal punto da ritenere che in alcuni contesti societari caratterizzati ad esempio da un forte potere sindacale si è realizzato un rapporto privilegiato tra Sindacato e Stato.

Il problema quindi non sembra, almeno per i paesi europei, quello di una emarginazione del sistema delle Relazioni Industriali quanto quello di una sua graduale trasformazione in modo da garantire allo stesso tempo una tutela e un controllo da parte delle associazioni e dei loro aderenti e una minore rigidità sociale nei confronti dell'innovazione tecnologica. Il problema sta quindi in come evolveranno le Relazioni Industriali. Il dilemma per il sindacato è come proteggere e promuovere gli interessi dei lavoratori, fino a che punto esserne coinvolto per controllare l'innovazione, quali criteri economici tecnici e sociali adottare per selezionare e adattare lo sviluppo tecnologico proposto. Per gli imprenditori, il problema è quale ruolo dare all'innovazione tecnologica. E' stato adottato non a caso il termine di "tecnologie appropriate". Ciò significa che il grado di efficienza e di efficacia di una determinata tecnologia non è più riconoscibile entro i ristretti parametri tecnici di impiego. Si chiede alla tecnologia di inserirsi nel contesto economico e sociale e contribuirne alla crescita utilizzando tutte le risorse disponibili. Di qui i dilemmi imprenditoriali su quali modalità di gestione attuare nel processo di innovazione tecnologica, quali relazioni instaurare con i lavoratori e i sindacati e le associazioni professionali se esistono, come sembra che esistano, vincoli sociali importanti (1).

Capitolo secondo

CARATTERISTICHE DELLE RELAZIONI INDUSTRIALI IN ITALIA

2.1. Il fondamento dell'azione collettiva

Il fondamento dell'azione collettiva del sindacato italiano sta nel primato della politica. Le difficoltà economiche e sociali, le condizioni di arretratezza e il limitato sviluppo industriale di gran parte dell'Italia alla fine della Seconda guerra mondiale hanno reso prioritario, da parte del sindacato, per il riconoscimento dei propri diritti di rappresentanza, il ricorso a risorse politiche. Questo fenomeno è stato spiegato da Alessandro Pizzorno allo stesso modo con cui Gershenkon ha definito la nascita e il processo di industrializzazione nel secolo scorso in Italia: quando si parte cioè da posizioni di arretratezza economica e sociale si ha sempre bisogno anche di un investimento di tipo ideologico. Nel caso del sindacato, le forti resistenze poste dalla società italiana al completo e diffuso riconoscimento di una attività contrattuale dei lavoratori, ha spinto la mobilitazione e l'attività rivendicativa su di un terreno esplicitamente politico di confronto anche con lo Stato, attraverso una elaborazione di principi di azione anche di tipo ideologico con effetti sull'orientamento e i criteri di scelta delle rivendicazioni sulle modalità e le forme di aggregazione e solidarietà sociale (2).

Tutto ciò ha avuto significati diversi nella

storia del sindacato in questo paese. Nel primo periodo, quello della ricostruzione del sindacato dopo la Seconda guerra mondiale fino a metà degli anni Sessanta, le capacità associative erano date da chi aveva il monopolio dell'azione politica, cioè i partiti, fuori dai partiti non esistevano interessi ed energie sufficienti per l'azione collettiva (3). Dalla metà degli anni Sessanta i sindacati diventano strumenti di partecipazione e organizzazioni sempre più autonome e sfuggono in gran parte ad una diretta dipendenza dai partiti. Tuttavia il pieno riconoscimento dei diritti di contrattazione realizzatosi alla fine degli anni Sessanta, conquistato grazie ad un'ampia mobilitazione guidata dalle organizzazioni sindacali e non più dai partiti politici, è ottenuto grazie a principi guida e risorse di tipo ideologico e politico.

2.2. La centralizzazione e il pluralismo

Questa concezione della rappresentanza ha contribuito a definire innanzitutto una organizzazione del sindacato e un sistema di Relazioni Industriali di tipo centralizzato. Ha consolidato una concezione dell'organizzazione non determinata, come per i sindacati anglosassoni, da una maturazione spontanea nella società.

Il primato dell'azione politica ha fatto sì che il pluralismo stesso dell'organizzazione dei sindacati italiani sia un pluralismo di tipo politico-ideologico più che occupazionale tipico delle Unions o di altri sindacati europei. La centralizzazione si è costituita quindi sulla

appartenenza a tre confederazioni sindacali divise da tradizioni politiche e culturali diverse che organizzano per categorie lavoratori operai e impiegati appartenenti a tutti i settori industriali, dall'agricoltura ai servizi (4).

La conquista dei diritti di contrattazione nei luoghi di lavoro (1969), la diffusione stessa della contrattazione hanno modificato in parte questo modello centralizzato di organizzazione. La nascita dei delegati di reparto o di ufficio, organizzati in Consigli di Fabbrica o di Ente eletti dai lavoratori non su lista sindacale ha dato un maggiore carattere di spontaneità alle organizzazioni. I delegati e i Consigli di Fabbrica rappresentano tutti e tre i sindacati confederali sui luoghi di lavoro con diritto di contrattazione e facoltà di sottoscrivere accordi a livello di impresa. Il carattere unitario e i poteri delle rappresentanze di base hanno fatto sì che dagli anni 1969-70 in poi l'organizzazione del sindacato italiano sia stata definita anche come una organizzazione divisa, dissociata su due modelli tra loro opposti: da un lato una struttura, fuori dai luoghi di lavoro, centralizzata, basata sulle confederazioni e sui sindacati di industria che stipula accordi confederali e i contratti nazionali; dall'altro le rappresentanze sui luoghi di lavoro, unitarie, elette da tutti i lavoratori indipendentemente dalla loro appartenenza al sindacato e/o alle diverse confederazioni, con diritto di sottoscrivere accordi formali in ogni impresa, unità produttiva, reparto o ufficio.

2.3. L'esclusività del metodo contrattuale

Le Relazioni Industriali sono caratterizzate dall'esclusività del metodo contrattuale senza il ricorso ad interventi di regolamentazione legislativa sia sui contenuti che sulle procedure negoziali. In modo specifico, si può sostenere che la contrattazione collettiva è stata in questo paese lo strumento principale per l'affermazione di un potere negoziale del sindacato sulla organizzazione, del controllo dei lavoratori sulle loro condizioni di lavoro per il riconoscimento dei diritti di informazione a livello di impresa.

L'orientamento del sindacato e degli imprenditori è un orientamento di tipo conflittuale distributivo. L'azione collettiva e negoziale è funzionale innanzitutto a difendere gli interessi costituiti e ciascuna parte sociale è rivolta, almeno fino alla fine degli anni Settanta, a ottenere sempre maggiori vantaggi rispetto a quelli già consolidati. Il raggiungimento di uno scopo di una delle parti presuppone se non la "sconfitta" comunque una riduzione del potere economico normativo e rappresentativo dell'altra.

Questo orientamento è in modo particolare evidente sui luoghi di lavoro, mentre sul piano più generale della politica economica, nei rapporti con lo Stato e il potere pubblico prevale un atteggiamento più conciliativo. In particolare nell'ultimo decennio queste differenze si sono andate accentuando: emergono sempre più tendenze alla concertazione centrale con un atteggiamento partecipativo delle parti sempre di più rivolto alla soluzione dei problemi economici e sociali,

mentre non esiste nella maggioranza dei casi alcuna attività consolidata di concertazione a livello di impresa.

L'orientamento di tipo conflittuale distributivo non trova alcuna forma di regolamentazione di base, come l'esistenza di sedi di arbitrato e/o di procedure formalizzate di contrattazione esistenti invece in altri paesi in cui i sindacati e gli imprenditori perseguono tale tipo di orientamento. L'attività contrattuale ha però un elevato grado di formalizzazione nelle grandi e medie imprese per quanto riguarda i contenuti degli accordi. La formazione di norme e procedure è circoscritta esclusivamente al controllo e alla tutela del lavoro più che alla definizione di forme di partecipazione e gestione del sistema di Relazioni Industriali. Esse sono molto spesso contrattate anche a livello di reparto, in modo da impedire una gestione unilaterale della forza lavoro da parte degli imprenditori. Questo aspetto come si vedrà più avanti costituisce una delle caratteristiche che più contraddistinguono la realtà italiana da quella di altri paesi europei.

I diritti di informazione costituiscono l'unica eccezione a questa assenza di concertazione a livello di impresa, essi però sono poco diffusi e applicati con modalità difformi. Il loro utilizzo avviene comunque in assenza di regole e procedure vincolanti per la consultazione tra lavoratori, sindacato e impresa. Nel settore industriale la struttura dei delegati e consigli si configura rigidamente come un modello di "single union channel" con funzioni contrattuali e solo in alcuni casi si intravede una specializzazione diversa della rappresentanza o una

divisione di attività tra ruoli più propriamente negoziali e altri di tipo consultivo.

In conclusione la struttura contrattuale si presenta per le ragioni suddette come una struttura bipolare le cui attività prevalenti sono quelle confederali e di impresa. L'attività contrattuale decentrata non è però funzionale a quella centrale per quanto riguarda alcuni contenuti contrattuali quali ad esempio l'ammontare e i tipi di aumenti retributivi.

Esiste dal 1970 in poi una tendenza alla sovrapposizione e ad una rincorsa tra i livelli contrattuali più che una tendenza ad instaurare una divisione e un rapporto funzionale tra i diversi livelli con procedure e istanze definite nei compiti e nei contenuti che si devono negoziare (5).

CULTURA DEL LAVORO E ORIENTAMENTI CONTRATTUALI
PER LA TUTELA DEL LAVORATORE
NELL'ATTIVITA' PRODUTTIVA

3.1. L'operaio e la grande impresa

La cultura del lavoro nella grande impresa in Italia è una cultura di tutela normativa. Le forme di solidarietà non sono circoscritte dalle caratteristiche socio-professionali di chi lavora ma dalle caratteristiche dell'organizzazione del lavoro in cui si trova ad operare il lavoratore in ogni impresa. Infatti la tutela è realizzata da istituti costituitisi come risposta alle condizioni di lavoro della singola mansione, o di più mansioni, trasversali anche a più imprese (gli operai delle linee di montaggio a ritmo vincolato ad esempio) che riflettono lo status operativo di particolari condizioni tecnologico-organizzative. Questa cultura normativa è una cultura che tende a dare priorità più al posto di lavoro che alla professione, alla rigidità della norma più che all'innovazione e flessibilità tecnico produttiva, che intende il lavoro principalmente come la condizione per avere un reddito e difenderlo che come possibilità di sviluppo individuale e collettivo aperto a miglioramenti qualitativi (Della Rocca, 1982).

Questa cultura del lavoro può essere spiegata considerando i più aspetti che hanno contribuito alla sua formazione: le caratteristiche più recenti dello sviluppo industriale e

l'atteggiamento degli imprenditori; le risposte collettive e spontanee dell'operaio industriale a processi radicali di razionalizzazione produttiva e sociale; il ruolo svolto dal sindacato nel rappresentare la protesta degli operai industriali.

L'orientamento nella tutela del lavoro è il risultato di un costituirsi, durante gli anni Cinquanta-Sessanta, di un "nuovo sistema della forza lavoro" all'interno dell'area della grande impresa. A determinare i suoi caratteri primari hanno concorso cause diverse:

- una elevata parcellizzazione e razionalizzazione del lavoro nelle grandi e medie imprese superiore per intensità a quella di altri paesi europei che ha provocato un impoverimento costante della qualità del lavoro. Non si hanno ricerche comparative in grado di suffragare questa affermazione ma rivelatrice di un processo produttivo così razionalizzato è la perdita di importanza e la scomparsa (se si escludono alcuni settori margine) dell'istituto dell'apprendistato e il ruolo assunto in Italia dalla formazione professionale (6). Con la scomparsa dell'apprendistato viene a mancare uno degli istituti che da sempre contraddistinguono sul mercato del lavoro l'autonomia del curriculum professionale del lavoratore manuale dall'organizzazione della produzione. Si ha negli anni Cinquanta-Sessanta un periodo di rapida industrializzazione con un sovvertimento del mercato del lavoro, da una situazione di primato dell'offerta in cui è la professione che fa il mercato ad una di primato della domanda in

cui è l'organizzazione che stabilisce le caratteristiche del lavoro e della remunerazione.

- Il basso grado di mobilità verticale del lavoro operaio. Una indagine condotta su un campione di lavoratori nella seconda metà degli anni Sessanta ha messo in luce la crisi della carriera e la poca rilevanza che essa ha tra i lavoratori industriali. I risultati di questa ricerca mettono infatti in evidenza che non esiste un flusso apprezzabile di passaggi tra operaio e impiegato, che i flussi di mobilità ascendente tra questi non sono rilevanti e che in alcuni casi la mobilità è discendente, sintomo di un processo di dequalificazione e anche di sostanziale arbitrarietà cui è sottoposta l'assegnazione delle qualifiche formali sul mercato del lavoro interno (Paci, 1972).

Più in generale, si ha nelle grandi imprese una diminuzione del numero di operai qualificati e specializzati e un aumento degli operai comuni, fenomeno quest'ultimo dovuto allo sviluppo dell'attività produttiva, alla sua accentuata razionalizzazione e all'aumento della manodopera grazie alla mobilità intersettoriale, ai flussi migratori che permangono elevati per tutti gli anni Sessanta con un forte afflusso di manodopera non qualificata dall'agricoltura all'industria.

- L'esigenza per ultimo da parte imprenditoriale di formare nuove identità e nuovi profili lavorativi basati sulle analisi delle mansioni,

superando obsolescenti criteri di professionalità individuale in corrispondenza dei cambiamenti tecnico-organizzativi in atto; l'introduzione e la generalizzazione di forme di socializzazione e solidarietà aziendale di tipo lavorativo ed extra-lavorativo connesse alle attività aziendali che spezzassero, ove esistevano, le tradizionali culture operaie. Ci si riferisce in questo ultimo caso alla nascita dei sindacati aziendali e alle liste di C.I. fatte da indipendenti, allo sviluppo promosso dalle aziende delle attività assistenziali, sociali e ricreative, quali l'assistenza sanitaria, i fondi di assistenza ad iniziative individuali dei lavoratori, la formazione e addestramento aziendale per i giovani, la costruzione di case per i lavoratori ecc. In tutti questi esempi l'azienda si sostituisce alla mancanza di pragmatismo delle organizzazioni sindacali e all'assenza di un'attività riformatrice dello Stato. "I nuovi operai della grande industria venivano sospinti ad identificarsi con l'azienda, con il posto di lavoro che sostituiva il richiamo al patrimonio professionale e alla qualità della prestazione lavorativa" (Berta, 1983).

3.2. La contestazione del lavoro

La cultura normativa è una risposta dell'operaio industriale a questo "sistema di fabbrica" e il risultato di un sentimento diffuso di rifiuto nella grande impresa razionalizzata del lavoro. Il ciclo di lotte del periodo 1969-'72 ha evidenziato questo atteggiamento negativo con una azione collettiva orientata alla contestazione dell'organizzazione del lavoro, che metteva innanzitutto in crisi tutti gli istituti di incentivazione e partecipazione dei lavoratori all'attività produttiva (7). Le forme di lotta più importanti utilizzate nel periodo costituiscono già in sé l'espressione di un rifiuto immediato di qualsiasi forma di incentivazione ad aumentare la produzione. Un esempio è dato dalle frequenti proteste che si basavano sul rallentamento dei ritmi di lavoro (chiamata altrimenti dagli slogans degli operai in sciopero, autolimitazione della produzione, diminuzione dei punti etc.) volontariamente operato dagli operai di un reparto o di una fabbrica.

La limitazione della produzione non costituisce un fatto nuovo nella storia dei rapporti produttivi, il "soldiering" come lo chiama Taylor è noto da quando esiste la produzione industriale a ritmi e a intensità del lavoro imposti da chi non direttamente lavora. Si tratta di una normale pratica industriale, attuata per diversi motivi non sempre immediatamente conflittuali; la modalità però con cui fu attuata in Italia specialmente negli anni 1968-'69 fu invece un fatto del tutto diverso, anche da quelli

più apertamente conflittuali esistenti per tradizione nella fabbrica moderna. In proposito così si esprime una testimonianza dell'epoca:

"La limitazione della produzione non era una reazione 'primitiva', una 'guerra privata', ma si inseriva consapevolmente in un quadro di lotta formale, collettiva, esplicita, ed assumeva in questo contesto un significato molto più ampio. Rappresentava, almeno in alcune situazioni, non soltanto la riscoperta a livello collettivo e consapevole di una forma di lotta efficace nel senso stretto della parola, ma anche la contestazione dei modi tradizionali di lotta preoccupati del rispetto della produttività e della legalità, il rifiuto di accettare le leggi della produzione, e anzi la volontà di infrangerle una volta scoperta l'essenzialità del proprio contributo anche in quelle grandi aziende nella cui produttività il lavoro umano sembrava avere un ruolo così scarso. Significava prefigurare già nella lotta un modo diverso di lavorare, a ritmi autodeterminati con criteri che non fossero quelli della produttività come legge tecnica, e accorgersi che per giungere ad un maggior grado di controllo era necessario rendere permanente quella struttura organizzativa di base che, a livello informale, riusciva già ora a dirigere un tipo di lotta così complessa" (Regini e Reyneri, 1971).

La richiesta degli aumenti uguali per tutti è il contenuto rivendicativo più diffuso, anche se ha avuto significati diversi. Innanzitutto essa

assume per i lavoratori che entrano molto spesso spontaneamente in sciopero un significato decisamente solidaristico. La parola d'ordine degli aumenti uguali per tutti tende a sottolineare lo scopo unificante, gli interessi comuni nello sciopero contro la pratica degli aumenti assegnati in percentuale, cioè diversi secondo la categoria, che nuociono all'unità perché provocano risentimento e divisione tra gruppi di operai. Si tratta di motivazioni solidaristiche perché ignorano ogni accenno alla concreta situazione di lavoro dell'operaio nella fabbrica: il volontarismo insito in questo tipo di presentazione della rivendicazione di aumenti uguali per tutti sta nel fatto che gli operai dovrebbero porsi nelle medesime condizioni salariali prescindendo "a priori" da ciò che sono e fanno nell'organizzazione della produzione.

In secondo luogo questo contenuto rivendicativo che fu sostenuto da centinaia di migliaia di operai vuole rifiutare il significato gerarchico delle qualifiche operaie e della scala retributiva come sistema incentivante e di motivazione al lavoro. Essa ha implicito un atteggiamento di rifiuto del lavoro, e una richiesta di cambiamento avanzata proprio dagli operai inquadrati nei livelli più bassi della scala retributiva.

"... Nelle fabbriche a produzione di massa vi è una massiccia spinta all'egualitarismo salariale, cioè a volere lo stesso salario di coloro che hanno una qualifica superiore. E' la ribellione al ghetto dei lavoratori non professionali... V'è l'esigenza tra gli operai

non professionali non solo di avere più salario, ma di fare un lavoro diverso.

I semi-qualificati, quelli che nella normativa contrattuale italiana sono prevalentemente classificati nella 3a e 4a categoria (cioè operai comuni di 1a e operai comuni di 2a) non accettano più la loro condizione all'ultimo posto della scala gerarchica operaia e quindi la rifiutano come rifiutano il proprio lavoro" (Regini e Reyneri, 1971).

La stessa modalità con cui gli operai, ma molto spesso anche i tecnici e gli impiegati, si organizzavano nelle fabbriche rifletteva questo atteggiamento di critica verso l'organizzazione del lavoro. La costruzione di piattaforme rivendicative, in cui veniva stabilita la lista delle richieste da fare all'impresa, avveniva attraverso una prolungata e capillare consultazione di massa che era determinante nella definizione dei contenuti. "Ci si rese immediatamente conto dell'enorme valore di rottura che queste esperienze hanno nei confronti di uno schema di rigida divisione tra lavoro direttivo e lavoro esecutivo" in cui nessuno aveva mai pensato di consultare gli operai. Questo tipo di esperienza ha di conseguenza comportato all'interno delle fabbriche un atteggiamento di rifiuto nei confronti dei portatori dell'autorità aziendale provocando la crisi dei capi intermedi (Chiaromonte, 1973).

3.3. La rigidità normativa

La contestazione dell'organizzazione come principio culturale della diffusione del conflitto in fabbrica ha condotto il sindacato a produrre un sistema di garanzie formali rivolto a limitare il potere dell'azienda su tutte le forme di incentivazione e motivazione al lavoro oltre che stabilire istituti più propriamente di tutela del lavoro. Infatti da un lato la strategia sindacale si è orientata verso una normativa, modellata sull'organizzazione del lavoro tayloristico, per tutelare i lavoratori dagli effetti più negativi e dall'altra ha richiesto l'abolizione e/o ha completamente modificato tipi e modalità di retribuzione che consentivano una incentivazione e motivazione al lavoro (8).

Infatti le proposte del sindacato per orientare il movimento spontaneo di lotta sono quelle dell'abolizione dei cottimi e dell'egualitarismo retributivo. La proposta di abolizione o "congelamento" della retribuzione a cottimo è una linea che si afferma un po' ovunque nelle grandi imprese del settore industriale (9). Ancora più diffusa è l'attività mirante a rendere meno elastico il fattore lavoro: dal controllo dei ritmi, dei tempi (fino all'abolizione della pratica della rilevazione dei tempi in alcune unità produttive), del numero degli organici, delle pause, alla limitazione dei turni e all'abolizione degli straordinari.

Con l'egualitarismo il sindacato fa più che con l'abolizione del cottimo una scelta di rappresentanza favorendo gli operai comuni nei

confronti degli operai specializzati. Ciò ha permesso dal 1969 l'abolizione del principio degli aumenti in percentuale che sosteneva una politica di incentivazione della professionalità nei CCNL. La politica egualitaria ha poi condotto a successivi risultati: in questa direzione con il restringimento della scala parametrica, la eliminazione delle categorie più basse, l'introduzione dei passaggi automatici di categoria sulla base dell'anzianità aziendale e non sulla base della professionalità e/o della **performance** produttiva del singolo operaio o impiegato (10).

Riflessioni condotte a posteriori hanno messo in rilievo i principali limiti di questa attività contrattuale. Innanzitutto il limite insito nello stesso termine di "contestazione" dell'organizzazione del lavoro che presuppone un atteggiamento negativo e non direttamente progettuale per un cambiamento della qualità del lavoro. La strategia negoziale del sindacato si è orientata verso una normativa contrattuale a livello aziendale modellata sull'organizzazione del lavoro preesistente. Questa normativa si pone come un vincolo e non come fattore di innovazione, né prevede in sé in quanto norma, possibilità di sviluppo o di cambiamento dell'attività produttiva. La gestione di queste norme, se condotta in modo rigido senza un orientamento positivo nei confronti dell'organizzazione può condurre, come è stato sostenuto da alcuni, ad un unico effetto possibile: la diminuzione della produttività con conseguenze storiche, senza creare premesse ed alternative (Butera, 1972).

In secondo luogo e non meno rilevanti sono

le critiche che lamentavano l'assenza non tanto di un modello propositivo di organizzazione quanto la sottovalutazione di un'attività di tipo strategico. L'assenza di una strategia ha condotto alla produzione di molta ideologia sulla contestazione dell'organizzazione capitalistica del lavoro e sul potere del sindacato ma non alla definizione di una linea rivendicativa di lungo respiro che introducesse il sindacato alla gestione di strumenti fondamentali come quelli necessari al controllo del mercato del lavoro.

"Le incertezze nei criteri rivendicativi, in una certa parte non eliminabili, hanno fatto, ad esempio, permanere criteri eterogenei per la mobilità professionale. La mancata valutazione della particolare 'congiuntura' sindacale, ha portato alla sottovalutazione di tutti i temi legati al collocamento ed alla formazione professionale, istituti preziosi quando il mercato del lavoro tende a rivolgere al brutto. Come frutto di uno strano miscuglio fra mitologia dello sviluppo delle forze produttive e negazione degli effetti dirompenti della azione sindacale, la mancata previsione degli effetti 'arretrati' (se è lecito ancora usare questo termine per soluzioni organizzative come il decentramento produttivo, del che ho molti dubbi) ha impedito, ad esempio, la predisposizione di adeguate trasformazioni organizzative e negoziali per affrontare tutto l'insieme dei rapporti fra fabbrica e territorio" (Cella, 1978).

In generale quindi i limiti sono stati

identificati nel rifiuto del sindacato italiano a trovare soluzioni più consolidate di controllo sul lungo periodo. La ragione di questo rifiuto e' o di questa propensione a vista corta va ricercata nell'atteggiamento negativo, imposto dalla cultura stessa del movimento collettivo, verso qualsiasi forma di partecipazione e corresponsabilizzazione alla gestione di istituti aziendali e anche pubblici, sia pure importanti quali quello del collocamento e della formazione professionale. Questo atteggiamento e questa cultura hanno costretto il sindacato italiano entro gli stessi ambiti dell'attività contrattuale rivendicativa, in balia ai cambiamenti nei rapporti di forza sul mercato e sui luoghi di lavoro, chiusa nella difesa del dettaglio della norma dell'accordo sottoscritto con l'azienda come esclusiva fonte di tutela del lavoratore.

Capitolo quarto

L'INNOVAZIONE TECNOLOGICA NELLE RELAZIONI INDUSTRIALI

4.1. La diffusione delle nuove tecnologie

Nella normativa contrattuale italiana non esistono clausole specifiche inerenti la regolamentazione e la tutela dei lavoratori a fronte dell'innovazione tecnologica se si esclude l'art. 15 del CCNL per i dipendenti di aziende editrici e stampatrici di giornali quotidiani ed agenzie di stampa.

L'assenza di una normativa e/o di una legislazione, diffusa su tutto il territorio nazionale, può essere spiegata da fattori diversi. Un primo gruppo di fattori sono quelli di tipo esogeno all'attività di regolamentazione sociale dell'innovazione, inerenti al grado di diffusione delle nuove tecnologie informatiche nella società italiana. In generale su questo problema si lamenta l'assenza di dati sulla diffusione e contemporaneamente si documenta una inferiorità dell'Italia per quanto riguarda le spese di Ricerca e Sviluppo, il deficit della Bilancia tecnologica, una scarsa specializzazione nella produzione di nuove tecnologie, un sistema industriale che è un misto di arretratezza con industrie mature e di settori avanzati. Si denuncia inoltre il ritardo nell'avvio di grandi progetti di ricerca per periodi lunghi su tecnologie innovative; l'insufficiente capacità di

tradurre l'utilizzo di nuove tecnologie in progetti integrati tra progettazione, produzione e distribuzione dei prodotti con cambiamenti nella struttura e nell'organizzazione delle imprese, una inadeguata strategia di cooperazione internazionale, e, infine, nelle piccole imprese, si ha una insufficiente capacità di innovazione organizzativa manageriale e la carenza di finanziamenti (Momigliano, 1983).

In base a tutte queste considerazioni si può innanzitutto sostenere che l'assenza di una regolamentazione può essere dovuta al fatto che le tecnologie informatiche non sono così diffuse come in altri paesi, per l'esistenza di cicli diversi di industrializzazione che hanno visto differenze piuttosto rilevanti nell'inizio della produzione e dell'utilizzo dei calcolatori e delle tecnologie affini (11).

In secondo luogo, che gli interventi innovativi non sono stati dettati da strategie globali e settoriali e/o di impresa, né da politiche esplicite di intervento e di incentivazione da parte dei pubblici poteri, ma rispondono più a processi di tipo adattivo rispetto a problemi operativi contingenti. L'innovazione tecnologica in Italia ha quindi un approccio "incrementale" che richiede competenze diffuse ma non necessita sovente di strutture formali di ricerca, né di grossi investimenti, né per ora solleva gravi problemi di mobilità e riadeguamento del personale e dell'organizzazione (Colombo-Lanzavecchia, 1983).

Indipendentemente dagli effetti e dai bisogni collaterali per cui si è ancora in un primo stadio di ipotesi, si lamenta l'assenza di

un'attività pianificata e di vero sforzo collettivo e focalizzato su alcuni risultati di rilievo in favore del prevalere di logiche esclusivamente di mercato e quindi obbligatoriamente più dispersive.

In terzo luogo, per quanto riguarda invece l'applicazione e l'implementazione delle nuove tecnologie, si ritiene che queste vengano principalmente introdotte tra gli impiegati ma non abbiano ancora raggiunto un completo e razionale sviluppo tecnico e organizzativo. In uno studio condotto nel settore bancario, che è stato tra i primi ad acquistare nuove macchine, si mette in rilievo come l'utilizzo sia consistito per molto tempo in una semplice meccanizzazione del posto di lavoro e abbia, solo in un secondo tempo e in alcuni settori e funzioni del lavoro bancario, raggiunto potenzialità proprie dei sistemi operativi integrati (Caselli, 1982). Per questa ragione nella ricerca citata si ritiene che almeno sino alla fine degli anni Settanta gli effetti dei sistemi EDP nelle banche siano ancora limitati perché non esiste in modo diffuso una loro applicazione come tecnologia dell'organizzazione e della gestione sia delle agenzie che dell'insieme dell'impresa. L'informatizzazione non si è mai presentata in queste imprese come un problema di Relazioni Industriali, i problemi di rigetto da parte del personale, secondo le direzioni delle banche, sono risolvibili con soluzioni di tipo formativo, i problemi più gravi sono quelli di impostazione (setting) dell'implementazione a livello macro-organizzativo dei nuovi sistemi, per la diffusione di nuovi servizi, per l'impostazione di attività gestionali e di coordinamento

dell'impresa (Caselli, 1982).

4.2. I limiti della normativa contrattuale

Un secondo gruppo di fattori in grado di poter spiegare l'assenza di una normativa sulla innovazione tecnologica è di tipo endogeno alla contrattazione in Italia.

Innanzitutto, la natura "incrementale" della innovazione tecnologica fa sì che essa stessa sia poco "visibile" entro l'area operativa delle Relazioni Industriali soggette anche ad altri, e forse più importanti fattori di turbolenza, quali la depressione economica, la limitazione dei mercati, il mutamento dei prodotti e la loro diversificazione. L'innovazione tecnologica è solo uno dei fattori della razionalizzazione per rispondere alla crisi, gli stessi temi relativi alle richieste imprenditoriali di riduzione dell'occupazione, di mobilità del lavoro dentro e fuori le imprese, fenomeni frequenti durante la crisi economica, sono stati affrontati globalmente e comunque non sono stati direttamente imputati all'innovazione tecnologica in quanto tale.

Di conseguenza gli effetti dell'innovazione tecnologica sono stati trattati entro un quadro di riferimento di tutela normativa. Numerosissimi sono gli accordi intercorsi sulla Cassa Integrazione Guadagni, sui prepensionamenti, sulla mobilità del lavoro, sulla riqualificazione del personale, sulla garanzia delle retribuzioni, sugli orari e i turni, ma è impossibile riconoscere tra questi quelli che fanno esclusivo e/o parziale riferimento all'innovazione

tecnologica in quanto tale.

Lo sviluppo di una tendenza di tutela normativa del lavoratore sui luoghi di lavoro, frutto di un orientamento e di una cultura del lavoro che tende ad escludere e ad individuare in modo negativo qualsiasi istituto e forma di partecipazione e motivazione all'attività produttiva, ha in secondo luogo impedito la formalizzazione di accordi orientati, nel loro insieme, alla gestione dell'introduzione della tecnologia. Per la tradizione contrattuale, come essa è emersa dal ciclo di lotte della fine degli anni Sessanta, sono risultati secondari i problemi attinenti l'introduzione, l'implementazione e lo sviluppo della tecnologia e dell'organizzazione. Questi aspetti diventano importanti solo quando hanno effetti diretti sul posto di lavoro. I problemi dell'introduzione e della gestione dell'innovazione tecnico-organizzativa risultano essere, per questa cultura, un problema degli imprenditori per cui non è necessaria e deve essere, se possibile, esclusa una iniziativa del sindacato. Per questa ragione quindi gli istituti contrattuali, realizzati negli anni Sessanta, sono sufficienti a tutelare il lavoro; procedure di consultazione e verifica, sono sempre state vissute, almeno fino al 1975, con sospetto (12).

A differenza di altri paesi europei, in cui esiste da tempo una attività di regolamentazione che include un apparato e una struttura procedurale sia nazionale che aziendale, l'Italia ha una esperienza opposta per cui l'assenza di procedure conduce a una dispersione di contenuti e di clausole negli stessi accordi aziendali. L'accordo aziendale in Italia non è nella quasi

totalità dei casi, almeno fino al 1975-76, un contratto strutturato con tempi e modalità di applicazione, con fasi di verifica e consultazione rispetto a uno o a un numero ristretto di obiettivi. L'accordo è invece una serie di norme impositive su temi numerosi e molto spesso distanti tra loro per quanto riguarda i contenuti, da cui viene spesso esclusa ogni possibilità di sperimentazione e verifica a posteriori.

4.3. Gli accordi sull'organizzazione del lavoro

Due sono le eccezioni a questo quadro interpretativo della contrattazione aziendale in Italia: gli accordi sulle nuove forme di organizzazione e l'utilizzo dei diritti di informazione.

Gli accordi sull'OdL rappresentano la prima delle innovazioni della contrattazione, promossa dal sindacato e da una parte degli imprenditori, per modificare gli aspetti di maggiore rigidità e staticità del sistema di Relazioni Industriali. Essi costituiscono un modello, mai esplicitamente formalizzato, di attività contrattuale e una modalità con cui il sindacato italiano ha realizzato un'attività negoziale anche sull'innovazione tecnologica. Pur non avendo come diretto referente la tecnologia, gli accordi sull'OdL costituiscono una modalità con cui questa può essere contrattata per il rapporto di complementarietà che esiste tra organizzazione e tecnologia. In particolare, se si guarda all'introduzione dei sistemi informativi automatizzati, l'organizzazione diventa sempre più parte della

progettazione operativa (implementazione). In particolare questo assunto è vero con l'aumentare dell'automazione, più questa ultima aumenta e più l'organizzazione influenza le modalità di utilizzo delle macchine (De Maio et al. 1982) e per questa ragione è possibile che processi di sviluppo organizzativo siano parte dei processi di implementazione dei sistemi informativi (13).

Lo sviluppo di questo modello di attività contrattuale contrasta con quello più proprio della tradizione normativa della contrattazione a livello di impresa in Italia. Questo tipo di accordi ha origine nel 1971 quando riappare nel movimento sindacale una riflessione sulla qualità del lavoro che rileva l'insufficienza delle scelte sull'egualitarismo salariale (14). La scelta del sindacato di risolvere il problema della mobilità professionale con i passaggi automatici stabiliti sulla base dell'anzianità aziendale incomincia ad essere considerata come una sottovalutazione dei problemi reali dell'organizzazione perché, per realizzare un egualitarismo reale, la richiesta di categoria più alta fatta dai lavoratori più dequalificati deve essere accompagnata da un miglioramento della qualità del lavoro. L'obiettivo della mobilità dovrebbe coincidere con quello dell'unificazione reale dei lavoratori in un contesto di progressivo e radicale cambiamento dell'organizzazione del lavoro. In questo modo, sempre secondo le organizzazioni sindacali, si verrebbe ad esprimere una linea veramente egualitaria, mentre un egualitarismo puramente salariale avrebbe un valore limitato e provvisorio perché riemergerebbero con forza le disuguaglianze strutturali tra i diversi gruppi di lavoratori

(Lettieri, 1972).

Una maggiore aderenza della qualificazione formale all'organizzazione del lavoro presuppone, a sua volta, un rapporto diverso tra lavoro operaio e lavoro impiegatizio. Le capacità professionali e l'apporto alla produzione di un operaio qualificato e operaio specializzato non devono, secondo il sindacato, essere considerati inferiori all'apporto espresso da un normale impiegato amministrativo. Il sindacato critica una classificazione separata operai e impiegati a totale vantaggio di questi ultimi e propone l'"inquadramento unico" tra i due gruppi professionali; viene applicata una scala retributiva che mette in parte sullo stesso piano le qualifiche degli impiegati e quelle degli operai e prevede un sistema di mobilità verticale basato su una normativa che consenta il passaggio di qualifica in caso di rotazione e di arricchimento del lavoro.

Con l'inquadramento unico (1973) l'organizzazione della produzione comincia a non essere più percepita come uno strumento in mano agli imprenditori, come qualcosa di estraneo a chi lavora e che bisogna contestare. La critica in questo caso ha assunto un indirizzo positivo, dalla contestazione il sindacato cerca, in parte consapevole dei limiti della politica rivendicativa degli anni precedenti, di ripristinare nuovi meccanismi motivazionali al lavoro in grado di migliorarlo e umanizzarlo.

Mentre l'attività contrattuale dell'inquadramento unico si è persa in una prassi spicciola e applicativa molto spesso individuale, esclusivamente funzionale in alcuni casi alle

richieste di passaggi di categoria, fatte dai lavoratori comuni, e alle esigenze di mobilità del personale, poste dal datore di lavoro, si segnalano, per la loro importanza, accordi su progetti di nuove forme di organizzazione del lavoro. La caratteristica di questi accordi è quella di riferirsi ad un modello globale e unitario di organizzazione che, applicato in più fasi, è controllato e gestito entro l'ambito delle Relazioni Industriali. I principi, i fini, le modalità tecniche e organizzative del progetto, le fasi, le procedure e i contenuti delle condizioni di lavoro vengono definiti in un contratto. La natura di questo contratto è quella dell'unitarietà dell'obiettivo e della pluralità dei contenuti e delle procedure, il suo carattere è un carattere sperimentale, si richiama a successive verifiche e a possibili accordi che modifichino e correggano il processo di sperimentazione e applicazione (15).

L'enfasi progettuale è posta non sulla tecnologia ma sulla micro-organizzazione del reparto, intesa però come progetto globale (inclusa la tecnologia di processo e di prodotto) di un'unità di produzione, e sulla professionalità collettiva, così chiamata dal sindacato. Sia la mobilità del lavoro che la nuova professionalità vengono definite in termini di polivalenza, maggiore capacità tecnica, conoscenza completa del ciclo, capacità di intervento e di controllo della produzione; tutte queste qualità sono riferite più al gruppo che al singolo lavoratore (Chiaromonte, 1978).

Il gruppo di lavoro, come esperienza di una nuova capacità professionale, di una discrezio-

nalità e autonomia del lavoratore nell'esercizio del proprio lavoro, giustifica, per il sindacato, l'esercizio di alcuni fattori più sopra accennati (quale, ad esempio, la mobilità) che se presi a sé stanti avrebbero dovuto essere considerati come negativi. Inoltre più che in ogni altro accordo viene riconosciuto per la prima volta tra le parti che alcune fondamentali esigenze dell'imprenditore, quale il miglioramento della produttività, non sono incompatibili con altre quali quelle inerenti il miglioramento della qualità del lavoro o la sua umanizzazione.

Questo tipo di attività contrattuale ha avuto nelle Relazioni Industriali una diffusione limitata, non si è mai realizzata l'ipotesi sostenuta da alcuni che i contenuti, le procedure, la forma di questo tipo di contratto avrebbero potuto essere oggetto di accordi generali tra le parti sociali come è avvenuto in altri paesi (16). Tuttavia a livello di impresa questa esperienza, dopo una iniziale crisi a metà degli anni Settanta, ha posto un modello di regole del gioco per affrontare il cambiamento organizzativo che sarà poi ripreso dall'esperienza dell'utilizzo dei diritti di informazione.

4.4. I diritti di informazione

Più lineare, definita da una specifica normativa introdotta nei CCNL a partire dal 1976 e meno anomala nel panorama europeo, è l'introduzione dei diritti di informazione. I diritti di informazione costituiscono una seconda modalità con cui il sindacato italiano, utilizzando prin-

cipi diversi da quelli tradizionali, è pervenuto a realizzare una attività negoziale sulle tecnologie.

Durante la crisi economica il sindacato ha chiesto e ottenuto i diritti di informazione con lo specifico intento di stimolare e richiedere un controllo del sindacato sulle prerogative più proprie della funzione imprenditoriale, non quelle relative alla organizzazione della produzione ma quelle più vicine alle politiche di impresa, in particolare la capacità di decisione e di innovazione. L'ambizione iniziale di queste richieste non è più la contestazione e la tutela del lavoratore nell'organizzazione del lavoro ma il controllo sulle decisioni degli investimenti a livello di impresa. Controllo degli investimenti significa richiesta di un loro sviluppo per dimostrare un impegno del sindacato, a partire dalla stessa attività di contrattazione aziendale, nella politica di ripresa economica. Per il sindacato lo sviluppo di una politica di investimenti deve anche, e prioritariamente, essere attuata attraverso un intervento programmato dello Stato che si accomuni a coordinare l'iniziativa assunta da ogni singola impresa.

Con il 1977 i diritti di informazione sono un dato acquisito nella realtà industriale, almeno per quanto riguarda le grandi imprese. Pur differendo da categoria a categoria, nella sostanza tali diritti prevedono informazioni sui programmi di investimento, sulle innovazioni e sulle modifiche tecnologiche, sul decentramento produttivo, sulle localizzazioni dei nuovi insediamenti, sul ricorso all'appalto e al lavoro a domicilio, sulla mobilità orizzontale e i preve-

dibili riflessi sull'occupazione e sull'organizzazione del lavoro. Con il diritto alla verifica ed esami congiunti delle informazioni sui provvedimenti accennati, il sindacato intende affermare una sua possibilità di controllo oltre che di conoscenza.

L'aspetto più importante dei diritti di informazione è che essi introducono formalmente nell'attività contrattuale i problemi dell'impresa senza però realizzare sempre una effettiva consultazione del sindacato e di chi rappresenta. In molti casi essi sono stati utilizzati solo per informare il sindacato di decisioni già assunte negando di fatto qualsiasi opzione in proposito, oppure solo e con l'esclusivo scopo di introdurre vincoli e problemi dell'azienda stabilendo di fatto un ruolo subordinato della partecipazione sindacale perché circoscritto da vincoli esclusivamente di tipo economico-produttivo. Rappresentano una svolta nella contrattazione solo nei casi in cui viene istituita una prassi contrattuale con una propria strumentazione per gestire le informazioni e i diversi processi di innovazione e/o di razionalizzazione a cui esse si riferiscono.

Sono questi i casi in cui i diritti di informazione vengono utilizzati in funzione di mutamenti tecnici e organizzativi (Della Rocca-Negrelli, 1983). D'altronde, nel caso di informazioni sui mutamenti tecnologici, non poteva che essere così, come era possibile il perdurare di una prassi di difesa normativa e di permanente rigidità del lavoro con la richiesta stessa di nuovi investimenti e di maggiore efficienza produttiva? Per queste ragioni i progetti e gli

accordi di innovazione tecnico-produttiva non possono essere di fatto distinti da un effettivo utilizzo dei diritti di informazione, che si realizza in questi casi non tanto come forma di pressione per costringere l'azienda a investire in nuovi insediamenti, né come forma di controllo dell'attività finanziaria e della politica economica dell'impresa quanto invece come strumento di gestione degli effetti sociali della innovazione tecnico-produttiva.

In queste esperienze aziendali i fini del mutamento non sono esclusivamente definiti dai vincoli economici e di mercato ma anche in base ad aspettative di tipo sociale, vi si individua inoltre una convergenza delle parti su alcuni obiettivi e regole del mutamento sia dell'impresa che delle Relazioni Industriali la cui realizzazione è prevista su tempi medio lunghi e comporta per questa ragione una pianificazione della contrattazione.

Solo entro questo tipo di accordi è stato possibile individuare un'efficacia dei diritti di informazione e un'effettiva partecipazione delle organizzazioni sindacali alla gestione dell'impresa e un cambiamento dei processi contrattuali. La prima e più rilevante innovazione è che i diritti di informazione consentono ad impresa e sindacato di prevedere anche nel breve e medio periodo il loro reciproco comportamento. Il mutamento è quindi dato dal passaggio da una situazione, in cui la regola è la mancanza di prevedibilità, ad un'altra, in cui il comportamento delle parti sia conosciuto. In questo caso la diffusione e la conoscenza delle informazioni svolge un ruolo strategico che non

può venire meno.

La seconda innovazione, che i diritti di informazione introducono, sta quindi nel discutere preventivamente molti dei mutamenti provocati dalle strategie imprenditoriali e dalla direzione dell'impresa.

La terza novità consiste nello sviluppo dei rapporti informali tra sindacato e impresa. L'allungamento delle procedure attraverso una informazione preventiva stabilisce di fatto un periodo o una sede di attività di consultazione che precede quella negoziale vera e propria. In una situazione conflittuale in cui ogni aspetto è rigorosamente sottoscritto e formalizzato i diritti di informazione possono introdurre una fase consultiva che non necessariamente si chiude con un'attività negoziale e che comunque la precede.

L'attività di consultazione non impegna formalmente le parti, non le obbliga a prese di posizione esplicite come l'attività negoziale, può introdurre una fase di riflessione e progettazione specifica su temi propri dell'attività di gestione aziendale. Questa attività informale non impedisce a sua volta uno sviluppo più completo e maturo dell'attività contrattuale vera e propria.

La quarta novità è data dai mutamenti che i diritti di informazione introducono nel modo di lavorare e nella stessa struttura della rappresentanza sindacale in azienda. Si assiste ad una divisione del lavoro e a una specializzazione dell'attività di rappresentanza innanzitutto tra i diversi livelli e soggetti della contrattazione, e tra l'attività di contrattazione e quella di consultazione, senza, per ora, creare istituti

specifici preposti a tale attività.

4.5. Gli orientamenti degli imprenditori

Gli orientamenti degli imprenditori nei confronti di questi atteggiamenti innovativi della cultura industriale dei sindacati italiani sono stati in generale poco analizzati. Le Associazioni imprenditoriali come quelle sindacali non hanno stabilito iniziative con lo specifico proposito di definire il ruolo dell'innovazione tecnologica entro l'area delle Relazioni Industriali. Come per il sindacato, e con minore enfasi, il tema trattato è stato quello dell'organizzazione e su tale tema le esperienze e la disponibilità non è identica e non rappresenta uno dei cardini della loro strategia.

Solo le associazioni dell'industria pubblica fanno sì che in parte i progetti di innovazione tecnico-produttiva siano uno degli aspetti rilevanti della loro attività nelle Relazioni Industriali. Negli atti del convegno dell'Intersind "Cultura e società industriale" tenuto a Firenze nel maggio del 1980 vi si fanno alcuni riferimenti nell'ambito di un appello, rivolto al sindacato, di ritorno alle compatibilità economiche con l'impegno dell'impresa di non riutilizzare le tecniche e i metodi del passato. Per cultura industriale gli imprenditori pubblici intendono una scala generale di valori di razionalità e di efficienza da cui qualsiasi forma di sviluppo economico non può prescindere. Si rileva, criticando le organizzazioni sindacali, l'incapacità della cultura di queste di

comprendere il mondo industriale e di qualificarsi con una efficace attività di tutela dei lavoratori. Secondo alcuni interventi al dibattito l'atteggiamento di contestazione e i fenomeni di rifiuto del lavoro non sono altro che fenomeni ideologizzati provenienti da settori non industrializzati della società (Massacesi, 1980). Allo stesso tempo si riconosce però che gli imprenditori italiani non sono stati disposti oppure capaci di applicare una concezione moderna di efficienza, pensando che la partecipazione dei lavoratori e delle loro associazioni fosse un fattore esterno all'attività dell'impresa. Secondo alcuni interventi, conflitto e consenso sono intrecciati in modo inestimabile ed è pericoloso, come è avvenuto agli inizi degli anni Settanta, agire solo su uno dei due termini quando nell'impresa esistono entrambi. Si rammenta al sindacato, che una volta ottenuto, dagli anni Sessanta in poi, il pieno riconoscimento della propria iniziativa contrattuale, assieme al conflitto deve gestire anche il consenso come bisogno insostituibile dell'impresa.

La proposta degli imprenditori pubblici, presenti al convegno, è quella di un recupero dell'efficienza del sistema produttivo anche attraverso interventi sull'organizzazione per valorizzare oltre che alla produttività anche i contenuti professionali del lavoro. Attraverso questa via va recuperato il consenso dell'operaio nei confronti dell'impresa, aiutando e sviluppando le professionalità emergenti attraverso nuovi modelli di organizzazione del lavoro validi sia tecnicamente che socialmente (Intersind, 1980).

Non si fanno espliciti riferimenti ad una

partecipazione del sindacato, purtuttavia il riferimento è esplicito ai progetti di nuova organizzazione del lavoro diffusi anche attraverso accordo in aziende sia pubbliche che private. Del tutto opposto è invece l'atteggiamento degli imprenditori privati del settore metalmeccanico. L'associazione degli imprenditori di questo settore ritiene utile puntualizzare che:

"L'organizzazione del lavoro non deve essere considerata un elemento 'negoziabile' o 'pattizio' delle relazioni industriali... [essa] è un 'modo di essere' dell'iniziativa economica che dalla attività professionale esercitata dall'imprenditore passa nella sfera dei soggetti che entrano con lui in relazione per effetto del contratto individuale di lavoro... Se limiti esistono a scelte imprenditoriali nella OdL essi possiedono, invero, carattere esterno in quanto investono i rapporti con i singoli soggetti... Non si può cioè assumere il principio della 'contrattualizzazione' dell'organizzazione del lavoro...

... A tali ipotesi vanno riportate le norme specifiche contenute fin nel 1976 nel contratto collettivo dell'industria metalmeccanica in materia di informazione sull'organizzazione del lavoro (modifiche tecnologiche, decentramento, mobilità interna, etc.)... " (Mortillaro, 1981).

Questa presa di posizione di una parte degli imprenditori privati è assunta in un convegno dal titolo "Uomini e Macchine" nel 1981 e costituisce

una risposta alle posizioni degli imprenditori pubblici. La relazione al convegno è anche accompagnata da alcuni rapporti di analisi in cui si sostiene che l'organizzazione del lavoro ha dei propri vincoli come la tecnologia del prodotto e di processo, le dinamiche prodotto-mercato, la struttura e la tecnologia del sistema informativo, vincoli che i sindacati italiani non considerano, finalizzando la loro attività esclusivamente ad una logica di classe e politica. Organizzazione del lavoro come tema rivendicativo del sindacato implica per il sindacato consapevolezza e accettazione dei vincoli esterni e del rischio a cui è soggetta l'attività imprenditoriale (Lenotti, Micheli, Misul et al., 1981).

Secondo gli autori la professionalità non può che essere individuale anche se con caratteristiche diverse dal passato non più focalizzata sul "job", perché il posto di lavoro in quanto tale non è determinante nel controllo del ciclo di produzione. Con le nuove tecnologie elettroniche aumenta il peso dei lavori ausiliari e quello dei quadri, si ha un maggiore decentramento delle responsabilità e dei centri di produzione con nuove logiche di controllo della produzione.

Nelle tesi degli imprenditori privati esiste una profonda insoddisfazione sul comportamento sindacale, almeno per quanto riguarda il passato e se ne prevede ed auspica un profondo mutamento. In una più recente valutazione condotta dalla Confindustria sulla probabile evoluzione delle Relazioni Industriali negli anni Ottanta questo auspicio viene ripreso sostenendo che l'impatto dei fattori di modernizzazione della società

cambieranno i rapporti sindacali. Si prevede che l'impresa dovrà interagire con nuove strutture di tutela sindacale, gruppi professionali e associazioni tecniche, che i sindacati perderanno i loro legami ideologici con la propria base e che dovranno ritrovarli nella tutela della professione con modalità completamente diverse dal passato, che diminuirà la centralità del contratto di settore e aumenterà quella dei singoli contratti e di contratti quadro per le grandi categorie di lavoratori (Unnia, 1984).

Capitolo quinto

L'INFORMAZIONE, LA CONSULTAZIONE E LA PARTECIPAZIONE NEGLI ACCORDI SULL'ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO

5.1. Il campione preso in esame

In questo capitolo e nel successivo sono presi in esame gli accordi sull'organizzazione del lavoro dipendenti dall'innovazione tecnologica. Questo tipo di accordi si sono costituiti sulla base delle esperienze di progetti di nuove forme di organizzazione del lavoro di cui si è accennato nel Capitolo precedente e si sono poi diffusi e ampliati grazie anche all'introduzione dei diritti di informazione nei CCNL del 1976.

Nei Capitoli sesto e settimo verrà invece preso in considerazione l'utilizzo dell'unica norma contrattuale in Italia orientata in modo specifico all'innovazione tecnologica, si tratta dell'art. 15 del CCNL dei quotidiani italiani.

Gli accordi sull'organizzazione del lavoro presi in considerazione sono 76 stipulati in 42 aziende, siglati negli anni 1980-1984; per alcuni è stato necessario risalire fino alla seconda metà degli anni Settanta, mentre solo per Olivetti e Aeritalia sono stati presi in considerazione accordi relativi ai primi anni Settanta: per Aeritalia si trattava del primo caso di contrattazione specificamente rivolto agli addetti alle macchine a Controllo Numerico, per Olivetti di una svolta importante negli assetti organizzativi interni. I settori sono prevalentemente quello meccanico,

elettronico, siderurgico, ma con una significativa presenza anche del chimico, tessile, confezioni; poco rappresentati sono invece i servizi. Si conferma con questo una caratteristica che è già stata rilevata dal rapporto dell'Istituto Sindacale Europeo sull'attività contrattuale relativa alle tecnologie informatiche, in merito al "caso Italia": rispetto agli altri paesi europei, l'Italia sembra l'unico paese in cui si segnalano prevalentemente accordi nel settore della produzione di massa e del lavoro operaio esecutivo, invece che nel campo dei servizi, del pubblico impiego e degli impiegati dell'industria (Evans, 1982).

Una ulteriore conferma viene dalla considerazione delle Aree produttive direttamente interessate dagli accordi presi in esame: si tratta infatti quasi sempre di aree produttive, e in particolare lavorazioni meccaniche, montaggi, reparti di verniciatura, collaudi, attrezzaggi. Le aree impiegatizie entrano nei contenuti della contrattazione solo a partire dagli anni 1979-80, ma quasi mai si va oltre un generico accenno alla necessità di una riorganizzazione del lavoro di ufficio, senza indicare le specifiche caratteristiche del mutamento né le procedure *ad hoc*. Fa eccezione un accordo Ansaldo del 1979 che ridefinisce mansioni e profili professionali per gli addetti al Centro Elaborazione Dati, prevedendo rotazioni e arricchimenti di compiti per perforatrici, operatori EDP e addetti alla programmazione di esercizio, in base all'applicazione di una procedura di analisi e sperimentazione di nuove forme di organizzazione del lavoro già concordata in precedenti accordi. Per

concludere, non resta che richiamare un difetto di rappresentatività che è stato spesso addebitato al sindacato italiano in merito appunto alle aree impiegatizie, anche se occorre rilevare come sintomo positivo di una parziale inversione di tendenza il fatto che di diffusione dell'informatica nel lavoro di ufficio e delle relative necessità di riqualificazione e di formazione professionale esiste un accenno negli accordi, siglati dopo il 1980.

Un discorso a parte può essere invece fatto per gli addetti alla Manutenzione (per la presenza di lavoratori in genere più qualificati): l'area della manutenzione è stata infatti frequentemente oggetto di contrattazione, con la definizione di polivalenze o rotazioni di mansioni o con il ridisegno di squadre organiche. In generale si può dire che la funzione di manutenzione, anche a causa del costo crescente dei nuovi impianti e della loro vulnerabilità, ha vissuto in questi anni una intensa attività di riorganizzazione. Quanto al tipo di tecnologia coinvolta negli accordi del campione, prevalgono in assoluto le macchine utensili a controllo numerico, i calcolatori di processo e le robotizzazioni; seguono alcuni casi di microelettronica, di CAD-CAM o F.M.S., di automazione di magazzini o di servizi, e, con le specificazioni di cui sopra, tutte le tipologie di informatizzazione del lavoro di ufficio. Occorre avvertire però che solo in alcuni casi la tecnologia entra come oggetto principale degli accordi sulla organizzazione del lavoro, più frequentemente il rapporto fra attività negoziale e tecnologia deve essere considerato indiretto, nel senso che quest'ultima è solo in parte toccata

dalle procedure e dai contenuti rivendicativi, ma non ne è l'oggetto principale. Sono stati esclusi gli accordi sulla organizzazione del lavoro stipulati in aziende in cui non c'è stata introduzione di nuove tecnologie, o, se pure c'è stata, non è stata oggetto di contrattazione sindacale: rientrano nel primo caso gli accordi Pirelli, nel secondo quelli della Telettra e della Savio (in cui la regolamentazione delle isole al montaggio è risultata indipendente da innovazioni di processo) e della Snam Progetti, in cui a fronte della introduzione del CAD risultano solo accordi verbali e individuali fra la Direzione e il personale interessato, ma nessuna procedura negoziale formale.

I limiti di questo campionamento sono già stati rilevati nel Capitolo precedente. Gli accordi sull'organizzazione del lavoro non rappresentano l'intera area della contrattazione sulla tecnologia, in particolare non considerano tutti quegli accordi che possono essere stati fatti sugli effetti negativi della tecnologia, ma rappresentano uno stadio avanzato della contrattazione per quanto riguarda l'intervento del sindacato nei processi produttivi.

5.2. Principi e obiettivi

Una caratteristica specifica di questo tipo di accordi è quella di definire preventivamente alle modifiche della organizzazione del lavoro gli obiettivi che si intendono realizzare e i principi e le motivazioni esplicite delle parti. In alcuni casi (si vedano ad esempio gli accordi della Elsag

e del settore navalmeccanico, Italcantieri e Grandi Motori di Trieste) questi sono addirittura l'oggetto principale della contrattazione, in attesa di un progetto più specifico di mutamento organizzativo, di cui costituiscono il primo vincolo.

In tutti i casi, si tratta di obiettivi congiunti, condivisi dalle parti, che si impegnano reciprocamente alla loro realizzazione. I più ricorrenti sono il miglioramento della produttività e della efficienza aziendale, lo sviluppo delle professionalità, l'eliminazione di lavori ripetitivi, gravosi o parcellizzati, la conoscenza più ampia del ciclo produttivo, la responsabilizzazione dei lavoratori, l'ampliamento dei margini di autonomia decisionale.

Come si può notare si intrecciano obiettivi tipici di impresa con obiettivi relativi alla qualità del lavoro, nell'assunto che non vi sia contraddizione.

In alcuni casi gli obiettivi rivelano un interesse prioritario delle parti non alla tecnologia o all'organizzazione del lavoro, quanto al superamento di situazioni di crisi dell'impresa: si parla allora di rilancio di condizioni di competitività, di salvaguardia occupazionale, di risanamento di crisi aziendali, etc.

Altri obiettivi sono di natura più specialistica, e riguardano il miglioramento della qualità del prodotto, una migliore programmazione del lavoro, l'elasticità gestionale, l'adattamento dell'organizzazione ai mutamenti e l'eliminazione di figure gerarchiche.

In pochi casi si hanno obiettivi direttamente inerenti l'innovazione tecnologica; quando

esistono, sono relativi alla necessità della formazione professionale, alla sistemazione dei flussi informativi, all'aggiornamento tecnologico. Nonostante questo è da notare una certa sintonia fra i principi sopra ricordati sulla qualità del lavoro e le nuove tendenze che molti autori individuano come promosse dalle tecnologie della informazione (17).

5.3. Le procedure

Le procedure costituiscono la parte più rilevante degli accordi, e ne rappresentano l'aspetto più innovativo perché non prevedono solo diritti di informazione, ma stabiliscono anche il diritto del sindacato (o delle rappresentanze sindacali aziendali) ad essere consultato e a contrattare aree, criteri e modalità del mutamento dell'organizzazione del lavoro.

L'obiettivo sindacale nella definizione di diritti procedurali è quello di risalire il più possibile avanti nel tempo, "a monte", per ottenere strumenti di prevedibilità antecedenti alla introduzione dei mutamenti tecnico/organizzativi. Non esiste però negli accordi una chiara definizione per fasi dell'attività preventiva; ad esempio, non è chiaro se le informazioni vengono fornite nella fase di analisi, progettazione o implementazione delle nuove tecnologie. In linea di massima, si intende per preventivo lo sviluppo di attività di informazione e consultazione prima o durante l'implementazione operativa dei sistemi e delle macchine.

Dalla lettura della tavola sinottica si possono identificare diversi tipi di procedure, quelle esclusivamente inerenti i diritti di informazione, altre che prevedono la consultazione, la contrattazione, la verifica e l'esistenza di gruppi di lavoro e comitati misti.

Diritti di informazione. Si tratta dei diritti che si rifanno alla normativa dei CCNL. Gli accordi aziendali, oltre alla riconferma di quanto già previsto in sede nazionale, sono applicativi di tali clausole e contengono o informazioni generiche sul volume complessivo di investimenti, o, più spesso, note informative relative anche a notizie sui piani di sviluppo tecnologico produttivo, strategie di mercato e localizzazioni, di cui il sindacato prende atto. L'introduzione di nuove tecnologie è in alcuni casi accompagnata da informazioni specifiche sui dati tecnici dei nuovi impianti.

Un altro contenuto specifico dei diritti di informazione riguarda le caratteristiche dell'organizzazione del lavoro: le aziende si impegnano in questi casi a fornire al sindacato i risultati delle analisi antecedenti alla progettazione delle modifiche.

Un terzo aspetto è relativo alla periodicità dell'informazione: i contratti nazionali stabiliscono una scadenza annuale per la comunicazione dei dati sugli investimenti e l'occupazione, ma in alcuni accordi aziendali si parla di incontri semestrali o addirittura trimestrali per l'aggiornamento delle informazioni.

Diritti di consultazione. Sono diritti di

consultazione tutte quelle attività preventive che non si limitano ad una pura acquisizione di informazioni, ma che prevedono la possibilità per il sindacato, in appositi "esami congiunti", di esprimere un parere su aspetti specifici della innovazione tecnico/organizzativa, senza, per questo, configurare un vincolo per la Direzione aziendale.

I contenuti più frequenti degli esami congiunti sono i progetti di modifica organizzativa, le modalità di avvio di sperimentazioni per la modifica dell'organizzazione del lavoro, i criteri e parametri tecnici di riferimento, i contenuti e i programmi della formazione professionale, gli effetti dell'innovazione tecnologica sulle condizioni di lavoro. Nell'accordo della Società Autostrade, si configura a questo proposito una fattispecie di clausola di "**status quo**": l'azienda si impegna infatti a non attuare modifiche all'assetto produttivo prima che sia trascorso il termine di 10 giorni durante i quali il sindacato può fare richiesta di incontro per una valutazione congiunta sui riflessi occupazionali e organizzativi dell'innovazione stessa.

Diritti di contrattazione. Per tutte le materie sopra citate in molti accordi è prevista una attività preventiva non solo di tipo consultivo, ma più propriamente negoziale. Il sindacato ha cioè conseguito il diritto di intervenire nell'attuazione di modifiche organizzative per iniziativa della controparte. In particolare, gli aspetti più rilevanti su cui il sindacato interviene sono la decisione in merito alla scelta delle aree in cui avviare le sperimentazioni, i

criteri e parametri tecnici della nuova organizzazione del lavoro, le procedure per la costituzione dei gruppi di lavoro, le modalità del loro funzionamento e la definizione degli aspetti relativi alle condizioni di lavoro (orari, ritmi, organici, ambiente di lavoro).

Come si può vedere, non esistono casi di contrattazione direttamente rivolti alla tecnologia, ma anzi il dato che appare più univoco per l'esperienza italiana è proprio quello di un intervento negoziale del sindacato solo sui mutamenti organizzativi conseguenti all'introduzione dell'informatica.

Diritti di verifica. Molto diffusi, questi diritti si differenziano da quelli esaminati fino ad ora per il fatto di non essere attività preventive. Si tratta quasi sempre di proseguimenti di fatto dei diritti di consultazione che però agiscono **ex post**.

L'oggetto della verifica è nella stragrande maggioranza dei casi l'esito delle sperimentazioni sul mutamento organizzativo, fatta in base ai parametri precedentemente concordati di produttività, di miglioramento della qualità dei prodotti o di razionalizzazione dei flussi produttivi.

In alcuni casi le cadenze degli incontri di verifica sono predeterminate, e si parla di verifiche semestrali o annuali. In altri accordi, le parti concordano di incontrarsi solo se intervengono disfunzioni organizzative, o ulteriori modifiche atte a cambiare i parametri tecnici di riferimento.

Le verifiche hanno una funzione di **feed-back**

tutte le volte in cui hanno per oggetto le sperimentazioni di innovazioni tecnico/organizzative.

Una natura differente invece assumono i diritti di verifica quando sono collegati semplicemente alle informazioni rilasciate dalla azienda alle rappresentanze sindacali.

Non si può parlare in questi casi infatti di coinvolgimento del sindacato nella progettazione e applicazione delle innovazioni organizzative, ma di una funzione di controllo su quanto l'azienda si è impegnata autonomamente a fare, in relazione ai programmi di investimento e alle strategie produttive; più generiche sono le informazioni acquisite, e più la verifica si trasforma in una pura formalità.

Strutture di controllo. In alcune aziende la definizione delle procedure si accompagna alla costituzione di comitati paritetici o gruppi di progetto a cui si affidano compiti specifici di analisi e progettazione ma più frequentemente di controllo o di accertamento delle condizioni preliminari all'attuazione di innovazioni organizzative. Sono queste le situazioni in cui è più evidente un tentativo di mutamento nello stesso modello di relazioni industriali, da una tradizione di tipo conflittuale a forme istituzionalizzate di coinvolgimento dei lavoratori.

Italsider, Ansaldo, Montedison, Sip, sono i casi più significativi di partecipazione sindacale ai progetti di innovazione: gli accordi aziendali riconoscono contrattualmente i comitati misti e affidano loro compiti di preanalisi organizzativa, di individuazione e proposta di soluzioni, di

controllo in fase di sperimentazione. L'accordo Ansaldo del 9 ottobre 1979 è esclusivamente rivolto alla definizione di obiettivi, composizione e compiti del "gruppo di lavoro"; l'accordo Italsider del 21 marzo 1978 istituisce un "gruppo misto" con la funzione di preparare ipotesi di soluzione da sottoporre alla contrattazione delle parti. In altri casi, in particolare Montedison e Italtel, gli accordi prevedono apposite commissioni per progettare e seguire i corsi di formazione professionale, definendone programmi, contenuti e livelli di specializzazione.

Non molto diffusa è la prassi di incontri o riunioni con i lavoratori coinvolti nelle modifiche organizzative e nelle sperimentazioni, per illustrare gli obiettivi del mutamento e i suoi principi ispiratori. In ogni accordo si ha la compresenza di più tipi di procedure e le procedure di consultazione e contrattazione sono comprensive molto spesso di quelle di informazione e di verifica con strutture di controllo. Tuttavia appare abbastanza chiara una differenza di contenuto fra i vari raggruppamenti di procedure: mentre i diritti di informazione sono infatti formalmente riferiti a innovazioni tecnologiche, i diritti di consultazione, contrattazione e verifica sono sempre rivolti a progetti di modifica organizzativa che, come si vedrà, riguardano la distribuzione del lavoro. Da ciò si può concludere che, mentre non sembra intaccata la libertà di impresa sulle decisioni e la scelta delle tecnologie da introdurre, il sindacato concentra i suoi poteri di intervento nella fase di implementazione dell'organizzazione e per

quanto riguarda i riflessi sulla condizione di lavoro.

Tutti questi accordi possono essere suddivisi sulla base dei diversi livelli di coinvolgimento del sindacato.

- Accordi in cui prevalgono o esistono solo procedure di informazione, caratterizzate da disponibilità e impegni generici e dalla semplice comunicazione di nuovi investimenti fatta al sindacato. Nell'insieme degli accordi riportati nella tavola sinottica in appendice questi accordi sono poco presenti. (Vedi accordi: Manifattura Perosa, Maglificio Piacentino, Anic Val Basento, Comsal-Samim, Eni Data).
- Accordi in cui prevalgono procedure di consultazione-controllo: l'iniziativa e la gestione dei processi di mutamento è anche in questo caso lasciata completamente alla Direzione aziendale, ma il sindacato esercita una funzione di controllo ed esprime valutazioni autonome e non vincolanti. E' questa una tipologia molto diffusa nel campione di accordi in cui vi si esplicita una divisione di ambiti di responsabilità fra impresa e sindacato, responsabile dell'innovazione e del cambiamento organizzativo è esclusivamente l'impresa mentre al sindacato è demandata una attività di verifica e di consulenza.
- Accordi in cui prevalgono procedure di partecipazione sono quelli in cui il sindacato contratta e/o entra in strutture e comitati che

hanno funzioni progettuali e di applicazione dei modelli organizzativi oltre che di semplice consultazione. Infatti, se il sindacato contratta alcuni aspetti del mutamento, in particolare il modello di organizzazione del lavoro, la scelta delle aree, la definizione dei criteri, le modalità delle sperimentazioni, il processo di sviluppo organizzativo con l'ausilio di comitati, viene però coinvolto nella responsabilità del progetto. Questo tipo di accordi è abbastanza frequente nel campione rilevato (si vedano gli accordi Italsider, Italimpianti, Italtel, Montedison Ferrara, Anic Ravenna, Ansaldo) essi comunque configurano una svolta nelle Relazioni Industriali anche se prevale in ogni caso un principio negoziale più che una procedura vincolante di partecipazione.

Tali forme di coinvolgimento del sindacato possono essere considerate stadi diversi di sviluppo di un processo o di opportunità esistenti tra sindacato e azienda. Le variabili che intervengono per definire un tipo di comportamento sono molteplici; è in base comunque ad una pluralità di eventi che il sindacato può scegliere di limitarsi a contrattare gli effetti del cambiamento, senza imporre né accettare vincoli, oppure, al contrario, decidere di coresponsabilizzarsi per modificare gli assetti tecnico/organizzativi.

ORGANIZZAZIONE E TUTELA DEL LAVORO

6.1. Il mutamento dell'organizzazione del lavoro

Come si può notare la tavola sinottica in appendice ha operato una suddivisione tra clausole che contrattano alcuni aspetti del disegno dell'organizzazione del lavoro e clausole inerenti la tutela degli effetti provocati dal mutamento tecnico/organizzativo.

Il numero delle clausole relative alla organizzazione del lavoro è molto elevato, i contenuti sono però abbastanza omogenei e si prestano ad una suddivisione descritta nella Tavola 1.

Tavola 1 - Contenuti OdL per accordo

A) Ridefinizione di mansioni	41
B) Costituzione di gruppi semi-autonomi	25
C) Responsabilizzazione su obiettivi integr. funzioni, eliminazione figure gerarchiche	15

Le norme riguardanti il disegno delle mansioni sono quelle più numerose. Infatti la maggioranza degli accordi contiene generici cenni o specifici richiami alla ridefinizione delle mansioni. Si tratta spesso di ricomposizione o allargamento di compiti, ma anche di loro arricchimento. Le mansioni esecutive vengono normalmente estese con funzioni di controllo, di piccola manutenzione, o di preparazione. Questi cambiamenti vengono definiti genericamente di "ricomposizione" delle mansioni, o di eliminazione di lavori parcellizzati e/o gravosi, o di svincolo dal ritmo obbligato per i lavoratori alle catene di montaggio. Nell'area del lavoro impiegatizio le definizioni sono ancora più generiche, non si va oltre un semplice richiamo alle necessità di salvaguardare le professionalità, a fronte della introduzione dei sistemi informativi.

Alcuni accordi per gli impiegati sono più specifici. L'accordo Facis del 12/7/1980 impegna l'azienda "per quanto riguarda la figura della perforatrice o figure analoghe, a perseguire l'obiettivo di una adeguata rotazione su altre posizioni di lavoro". L'accordo Olivetti dell'1/7/1977 e l'accordo Ansaldo del 26/3/1979 arrivano a definire i profili di una nuova figura professionale, con sviluppo di compiti e di responsabilità per gli addetti al terminale.

Le norme riguardanti la costituzione di gruppi semi-autonomi di lavoro con una ridefinizione delle mansioni e l'ampliamento delle fasi del processo sono sottoscritte in un numero rilevante di casi, circa il 30% del campione. In questi casi è previsto il superamento della

assegnazione individuale dei compiti in favore della costituzione di "isole" o gruppi semi-autonomi. Per la loro diffusione queste norme assumono una particolare rilevanza anche perché costituiscono l'obiettivo di maggior prestigio della strategia sindacale per il cambiamento della organizzazione del lavoro.

Le norme riguardanti la responsabilizzazione su obiettivi, l'integrazione fra funzioni e l'eliminazione di ruoli gerarchici sono quelle da ritenersi più qualificate. Un numero significativo di accordi associa la costituzione dei "gruppi semi-autonomi" alla loro responsabilizzazione su obiettivi di lavoro definiti generalmente in quantità e/o con altri parametri come la qualità, il volume di rese, i tempi di consegna. Ciò comporta una condizione di semi-autonomia nell'ambito dei parametri concordati e presuppone una capacità di integrazione del gruppo non solo al suo interno, ma anche nei suoi rapporti con l'esterno. L'assunzione di responsabilità da parte del gruppo significa anche eliminazione di ruoli gerarchici, con la sostituzione dei "capi reparto" con figure tecniche per il coordinamento e l'assistenza nella programmazione del lavoro. Si può segnalare come esempio l'accordo Italsider del 24/7/1981 che definisce il gruppo di lavoro come "unità operativa coincidente con l'area operativa minima in cui si effettua un controllo significativo e continuo dei risultati, a fronte di obiettivi prefissati, quantificabili e misurabili" e "responsabilizzata sul risultato a cui, in condizioni normali e nel rispetto delle pratiche operative, è affidato l'autonomo svolgimento di

tutte le attività operative all'interno di una sequenza del ciclo o di un campo di intervento, nonché le decisioni ad esse connesse".

Ai ruoli impiegatizi di produzione (assistenti a turno, capi reparto, tecnici) sono affidati, sempre nel caso Italsider, "il coordinamento delle attività delle unità operative oltretutto le responsabilità proprie del preposto (ad esempio sicurezza del lavoro); lo svolgimento di attività tendenti alla determinazione degli obiettivi, alla programmazione delle attività, al controllo dei risultati e alla loro analisi, al miglioramento del prodotto e del servizio al cliente". Conseguentemente, si avrà "una deverticalizzazione della struttura, tendente all'individuazione di un solo livello di capo turno e di capo reparto". In altri accordi, infine, l'integrazione fra funzioni e la sostituzione dei ruoli gerarchici con figure tecniche di coordinamento è prevista anche in assenza di gruppi semi-autonomi di lavoro, ma a volte è più una affermazione di principio o la segnalazione di una esigenza che non un progetto definito di cambiamento organizzativo.

I tre tipi di contenuti che riguardano il mutamento dell'OdL non sono in alternativa fra loro, ma anzi non compaiono quasi mai isolati, in quanto sono spesso funzionali alla realizzazione di un unico disegno. In secondo luogo, dalla lettura degli accordi e dallo studio di casi risulta evidente che l'introduzione delle nuove tecnologie comporta una ridefinizione complessiva della organizzazione del lavoro, ma il processo di implementazione è graduale e il mutamento organizzativo è conseguente e successivo. Non ci

si trova in presenza di un progetto unico e definitivo, ma di un processo che avanza per successivi aggiustamenti. Quasi sempre quindi un primo accordo ne richiama, proprio per questa ragione, un secondo; la sequenza degli accordi della Dalmine, per quanto riguarda gli assetti organizzativi del Nuovo Treno Medio, è uno dei tanti casi che può essere citato.

Si può infine notare come il sindacato intervenga, attraverso la contrattazione, nella distribuzione del lavoro e nel coordinamento fra persone e fra ruoli, cercando anche in alcuni casi di eliminare le figure gerarchiche al livello più basso. Di tutti gli aspetti possibili di un intervento progettuale, il sindacato focalizza insomma il suo interesse sulla distribuzione dei compiti, sulla riqualificazione delle mansioni, sulla integrazione dei lavoratori nel processo individuato dal sindacato non come unità produttiva, ma come una nuova forma di identità e solidarietà tra i lavoratori.

6.2. I contenuti

I contenuti rivendicativi sono tutte quelle clausole che sono più specificatamente rivolte alla contrattazione degli effetti dell'innovazione tecnico-organizzativa.

Gli accordi sono suddivisibili in clausole sull'occupazione, sulla retribuzione, sull'inquadramento professionale, sulla formazione, sull'ambiente e sull'orario di lavoro.

Tutte queste clausole sono distinte a loro

volta fra quelle di difesa dagli effetti negativi dell'innovazione e quelle orientate alla distribuzione di benefici inerenti il mutamento previsto o attuato.

Sulla quantità dell'occupazione, prevalgono le clausole di difesa dagli effetti negativi con accordi per il ricorso alla Cassa Integrazione Guadagni, ai prepensionamenti, le norme di disciplina della mobilità intra-aziendale o l'impegno al mantenimento dei livelli occupazionali. E' questo il caso in cui risulta più difficile distinguere la tutela determinata dall'innovazione tecnologica da quella relativa a crisi aziendale, ristrutturazioni. La Cassa Integrazione Guadagni è comunque fra gli strumenti pubblici principali di sostegno ai processi di innovazione tecnico-produttiva, perché garantisce il salario e l'occupazione ai lavoratori dimessi e permette all'impresa di avere una maggiore flessibilità nell'utilizzo della forza lavoro (18).

Non sono però pochi gli accordi che invece trattano di assunzioni, anche se non è sempre chiaro se questi impegni dipendono solo dall'innovazione tecnologica o anche da fattori di altro tipo. Si tratta di una decina di accordi, tutti datati tra la fine degli anni Settanta e il 1981.

Sulla retribuzione, la caratteristica più rilevante è l'istituzione di incentivi di gruppo collegati ad obiettivi, che accompagnano le nuove forme di organizzazione del lavoro orientate ai risultati. La frequenza di queste clausole, presenti in quasi un terzo del campione, impone di

considerarle uno degli aspetti principali della contrattazione che va oltre la semplice tutela dagli effetti negativi. Non sempre il rapporto fra tecnologia e incentivi è diretto, molto spesso intervengono altri fattori di cambiamento, in particolare nuovi modelli di gestione aziendale. Si veda come esempio l'accordo Olivetti Eleprint dell'8/2/1983, in cui l'istituzione di un incentivo nell'area dell'attrezzaggio è conseguente all'introduzione del sistema informativo che consente agli addetti la conoscenza dello stato di avanzamento del lavoro rispetto all'obiettivo (**work in process**), che è commisurato non solo alle quantità prodotte ma anche al rispetto delle scadenze e dei tempi di consegna. Il caso della Videocolor in cui a fronte dell'automazione degli impianti è sparita la precedente normativa sul premio di produzione a favore di un incentivo, questa volta individuale, collegato con una serie di parametri di produttività e ad indici di "gravosità" e "professionalità". Anche l'accordo Italsider del 24/7/1981, già citato, istituisce per i lavoratori inseriti nelle Unità Operative un superminimo collettivo differenziato per livello, da corrispondersi solo nel caso di raggiungimento degli obiettivi prefissati. Una parte di questi accordi sugli incentivi si innesta su precedenti sistemi di cottimo, spesso individuali, trasformandoli in una incentivazione collettiva del gruppo di lavoro.

Anche l'inquadramento professionale, argomento trattato nei due terzi degli accordi esaminati, sembra essere uno degli aspetti privilegiati della contrattazione sindacale. Si

possono individuare tre livelli di approfondimento del problema: un primo livello è rappresentato dalle clausole che si limitano a garantire la qualifica da eventuali effetti negativi delle nuove tecnologie stabilendo, come l'accordo Zanussi dell'11/4/1981 che "in relazione alla progressiva introduzione dell'informatica e di processi di meccanizzazione, l'Azienda opererà per la salvaguardia della professionalità acquisita dal personale impiegatizio interessato". Un secondo livello è invece costituito dalla contrattazione di passaggi di qualifica per i lavoratori coinvolti in innovazioni tecnico-organizzative; è l'aspetto più frequentemente trattato negli accordi, ed è riferito in special modo a livelli medio-alti di professionalità operaie da inquadrare al 4°, 5° o 6° livello parametricale del Contratto Collettivo dei Metalmeccanici. Il terzo livello, spesso associato al secondo, è la ridefinizione dei profili professionali sulla base dei cambiamenti intervenuti nella organizzazione del lavoro. Questo terzo tipo di accordi non disegna nuove professionalità, ma si limita quasi sempre a ritoccare dimensioni e ambiti delle mansioni attraverso l'arricchimento dei compiti, l'ampliamento dei margini di responsabilità e/o di autonomia, etc. Casi particolari sono gli accordi Olivetti e Ansaldo sulla definizione dei profili per gli addetti ai terminali e la programmazione EDP, e l'accordo Dalmine del 15/9/1981 per le figure tecniche di 7° e 8° livello di "addetto manutenzione automazione" e "capo manutenzione automazione".

La formazione professionale è un aspetto

presente in numerosi accordi e si configura non solo come un contenuto della contrattazione ma come un vero e proprio strumento per la riorganizzazione del lavoro, e il coinvolgimento dei lavoratori ai processi di modifica tecnologica.

E' possibile, in questo caso, distinguere fra accordi che trattano di addestramento a mansioni non ben specificate e altri, significativamente diffusi, che invece sono rivolti alla formazione in tecnologie informatiche.

L'accordo Tecnimont del 21/5/1984 tratta esclusivamente di formazione per specialisti e utenti EDP, articolandosi in quattro distinti progetti su "Sistema Informativo Integrato; Office Automation; Model Design e Ottimizzazione delle Tecnologie". Caso unico, l'accordo Italimpianti del 19/12/1980 alla fine del capitolo dedicato all'informatica stabilisce che "il Consiglio di fabbrica potrà proporre e utilizzare iniziative di autoformazione specificatamente ai temi in oggetto": è un vero e proprio "diritto ad attività educative per il controllo e l'uso degli strumenti e dei linguaggi prodotti dalla rivoluzione tecnologica in corso" (Bartezzaghi-Della Rocca, 1983).

Per il finanziamento delle attività formative è prassi comune rivolgersi alle strutture pubbliche, in particolare agli Enti Regionali che dispongono di appositi fondi per la formazione professionale, oppure al Fondo Sociale Europeo, che è lo strumento della CEE per finanziare i processi di riqualificazione del personale in caso di innovazione tecnologica.

Sull'ambiente di lavoro è doveroso

premettere che questo aspetto è quasi sempre trattato dagli accordi, ma non è stato quasi mai riportato sulle tavole sinottiche perché si trattava di pure clausole applicative dei Contratti Collettivi Nazionali di lavoro che in questo ambito definiscono ampiamente la materia prevedendo l'istituzione di libretti sanitari e bio-statistici, di schede di impianto, e la possibilità di concordare indagini ambientali da far svolgere a strutture sanitarie pubbliche. Le clausole sono prese in considerazione solo quando esiste uno specifico riferimento all'innovazione tecnologica; si tratta di pochi casi di contrattazione di modifiche ambientali nel reparto delle macchine utensili a Controllo Numerico, come nell'accordo Aeritalia del 28/6/1973, o al CED come nell'accordo Ansaldo del 26/3/1979.

In generale, a parte questi casi, non sembra esistere un intervento sindacale specifico sui sistemi informativi automatizzati, e appare una certa renitenza a intervenire anche per gli aspetti ergonomici, come gli standards ai video-terminali che sono invece ben presenti nella contrattazione di altri paesi europei.

Per quanto riguarda l'orario di lavoro, più di una decina di accordi tratta l'aumento delle turnazioni per un migliore utilizzo degli impianti al sabato e durante le 24 ore giornaliere. Questi accordi, pochi per la verità, possono essere espressione di una tendenza più diffusa di quanto non risulti nel campione in quanto l'orario di lavoro può essere oggetto di specifici accordi separati da quelli attinenti l'organizzazione del lavoro.

Per concludere, per quanto riguarda la tutela degli effetti, le clausole sulla garanzia dell'occupazione prevalgono su ogni altro aspetto, seguite dagli inquadramenti, dalla formazione professionale, dalla struttura retributiva, dall'orario e l'ambiente di lavoro (vedi Tavola 2).

Con una certa cautela deve invece essere assunto il dato positivo sul prevalere delle clausole inerenti la distribuzione dei benefici rispetto alla tutela dagli effetti negativi delle nuove tecnologie. E' molto probabile che la tutela dagli effetti negativi sia contrattata nella maggioranza delle aziende in accordi (come ad esempio quelli sulla Cassa Integrazione Guadagni e l'ambiente di lavoro) che non sono stati rilevati nel campione.

Si può inoltre osservare come non vi sia particolare evoluzione dei contenuti contrattuali, che restano ancorati ad una struttura abbastanza tradizionale, salvo forse quanto detto sopra sugli incentivi e il peso rilevante che assume la formazione professionale.

6.3. Le finalità

In questo tipo di accordi prevalgono finalità che riguardano principalmente l'istituzione di principi procedurali per il controllo o la partecipazione sindacale all'innovazione tecnico/organizzativa, o diritti specifici di informazione e verifica sugli stessi argomenti, si stabiliscono anche i principi informativi dell'organizzazione del lavoro e le modalità di

Tavola 2 - Contenuti rivendicativi per accordo

Tipo di contenuti	Tutela effetti negativi	Distribuzione benefici	Totale
Occupazione	(CIG, mobilità, prepension., manten. livelli occupaz.) 43	(Assunzioni) 10	53
Inquadramento	(Salvaguardia professionalità) 6	(Passaggi di qualifica, profili prof.) 45	51
Formazione	(Riconversione, Addestramento) 25	(Tecnologie informatiche) 15	40
Retribuzione	-	(Incentivi) 24	24
Condizioni di lavoro	(Ambiente di lavoro) 4	(Orario) 12	16
TOTALE	78	106	184

distribuzione dei compiti e di loro svolgimento. Altri accordi non vanno invece oltre la definizione di impegni generici di consultazione e informazione, o di tutela delle condizioni di lavoro o sono finalizzati alla tutela e allo sviluppo delle condizioni professionali (occupazione o salario).

L'obiettivo privilegiato dell'azione sindacale è quello di introdurre procedure di partecipazione o di controllo, per una conoscenza il più possibile preventiva delle intenzioni dell'azienda. Tuttavia questa finalità è realizzata in modo diverso negli accordi, in assenza di un organico quadro contrattuale di riferimento. Come abbiamo già avuto modo di notare, le procedure si possono differenziare per tipologie, con riferimento al grado di coinvolgimento del sindacato, alla prevalenza di aspetti informativi, consultivi o negoziali e alla istituzionalizzazione o meno di appositi comitati ad hoc, gruppi di progetto o simili.

Si può notare come gli accordi esaminati si concentrino sulla struttura organizzativa formale: mansioni, procedure, unità operative; sul sistema di allocazione del lavoro alle persone e sul sistema di gestione del personale: orari, retribuzione, qualifiche etc. Pochissimi accordi intervengono invece sulla modalità di progettazione delle nuove tecnologie, e quindi su stadi in cui il grado di libertà di scelta organizzativa è più ampio.

Solo due accordi sono diversi, ed è opportuno riprenderli più approfonditamente.

Il primo è l'accordo Italimpianti del 1980 che definisce fasi e metodologie per procedere

all'automatizzazione di sistemi e sottosistemi informativi e i principi guida per la progettazione.

Le fasi individuate sono cinque, e precisamente:

- "analisi di fattibilità del sistema", svolta da un gruppo di lavoro comprendente gli utenti tecnici di informatica e orientata ad analizzare l'esistente, definire gli obiettivi e studiare soluzioni alternative c'è l'impegno dell'azienda a tener conto dei criteri base dell'organizzazione del lavoro e degli accordi sindacali;
- "analisi funzionale", con il coinvolgimento attivo degli utenti per definire in dettaglio le funzioni e la circolazione delle informazioni;
- "analisi specialistica" svolta da tecnici informatici per lo studio di dettaglio;
- "formazione degli utenti" per la sensibilizzazione sugli obiettivi e contenuti del sistema;
- "avviamento" consistente in una fase transitoria e sperimentale, con verifica dei costi/benefici.

Il secondo è la nota informativa allegata all'accordo Italsider del 24/7/1981 che definisce le procedure osservando che "nei gruppi di analisi e progettazione l'utenza è generalmente rappresentata da personale che ha una visione abbastanza ampia del flusso informativo e dell'organizzazione del settore interessato; prevale sempre più la tendenza a far partecipare a questa fase anche personale operativo". E informa che "a riprova di un elevato decentramento funzionale", il 90% della gestione del calcolatore è già affidata direttamente a operai e impiegati.

Come si vede, questi due accordi sono

direttamente riferiti al coinvolgimento dei lavoratori nelle attività di progettazione dei sistemi informativi; ma occorre avvertire che dalla struttura e il tipo di linguaggio usato nei due casi appare evidente che questi sono dettati più dall'iniziativa imprenditoriale che non da esplicite rivendicazioni svolte dai sindacati locali.

Diverso è il caso di un altro accordo che resta da segnalare, relativo all'uso dei video-terminali, che ha invece funzione di tutela dei lavoratori dal controllo a distanza sulla loro attività esercitabile tramite il calcolatore. Si tratta dell'accordo IBM del 23/2/1982, che stabilisce che "il controllo dell'accesso a tutti i programmi, le transazioni e i dati sarà effettuato con codici di gruppo che non consentano l'individuazione dell'operatore", e garantisce alle rappresentanze sindacali aziendali la possibilità di controllare "lo stato delle procedure e dei programmi" per verificarne la congruenza con quanto concordato. E' interessante notare che questo accordo è intervenuto in seguito a un esposto presentato dal sindacato locale alla Magistratura, per violazione dell'art. 4 dello "Statuto dei diritti dei lavoratori".

Nell'accordo IBM non esiste però la dichiarazione formale di un coinvolgimento dei lavoratori nelle fasi di progettazione. Il coinvolgimento avviene, soprattutto per quanto riguarda tecnici e figure professionali di alto livello, per via informale e/o non contrattata fra le parti sociali.

IL CONTROLLO DELL'INNOVAZIONE TECNOLOGICA
NEL CCNL DEI QUOTIDIANI

7.1. L'atipicità delle Relazioni Industriali nel settore e il ruolo dell'innovazione tecnologica

La contrattazione nel settore dei quotidiani non può essere compresa se non si mettono prima in rilievo le caratteristiche peculiari delle Relazioni Industriali in questo settore. Il modello di Relazioni Industriali è qui caratterizzato da una attività contrattuale centralizzata con un'influenza dei pubblici poteri nel definire il quadro delle risorse imprenditoriali e di mercato disponibili (19). In secondo luogo il CCNL ha in questo settore un ruolo assai più rilevante nel definire le prerogative di tutela dei due gruppi occupazionali più importanti (giornalisti e tipografi), caratterizzati entrambi da una forte identità professionale e di mestiere. A differenza quindi della maggioranza del settore industriale che ha dato un'impronta alla cultura del lavoro e alle Relazioni Industriali in Italia, si può sostenere che in questo settore si ha un assetto centralizzato di Relazioni Industriali con l'assenza di una contrattazione aziendale formalizzata sostituita sui luoghi di lavoro da relazioni basate su rapporti di reciprocità, di "customs and practice" gestite informalmente sulla base della discrezionalità professionale individuale degli addetti e dei rapporti di forza

collettivi tra le parti in ogni singola redazione e tipografia.

Durante tutti gli anni Settanta si è andata rafforzando una attività di concertazione con i pubblici poteri per quanto riguarda il futuro dell'editoria giornalistica. A tale attività sia gli imprenditori che i sindacati sono costretti dalle crisi finanziarie ed economiche del settore per l'aumento dei costi delle materie prime e del lavoro e dalla minore propensione del bilancio pubblico a coprire i deficit dell'attività di gestione dei giornali. Con la legge 416 dell'agosto 1981, che stabilisce una commissione nazionale della stampa in cui sono presenti tutte le parti sociali, si richiede al settore una riconversione su basi economiche e industriali, una razionalizzazione dei costi, una attività imprenditoriale più efficace.

L'innovazione tecnologica costituisce il fattore strategico di questa riconversione. Su di essa si accentuano le esigenze di risanamento gestionale e di razionalizzazione, le attese di ruolo degli imprenditori, la soddisfazione delle richieste delle associazioni dei lavoratori che chiedono garanzia per gli occupati, pluralismo e democrazia nell'informazione.

Diversi e numerosi sono i cambiamenti tecnico-organizzativi in corso, in un settore in cui la qualità dell'informazione è sempre stata condizionata dal mezzo di produzione, dalle tecniche di stampa. L'organizzazione e la tecnologia determinano i tempi di lavoro e di uscita del giornale, l'aspetto grafico (cioè il modo con cui l'idea si esprime) la qualità e la profondità stessa dell'informazione.

I cambiamenti riguardano la ricerca, la composizione, la comunicazione delle notizie; sono cambiati innanzitutto il lavoro, la struttura e le tecnologie delle agenzie e di conseguenza dell'inviato. Gli inviati e i corrispondenti a loro volta hanno a disposizione mezzi (telex video-terminali portatili) in grado di fare assieme con rapidità l'articolo da inserire nel giornale.

Se l'innovazione tecnologica interessa ogni area e reparto della produzione di un quotidiano e l'applicazione della tecnologia ha effetti sulle modalità di lavoro un po' dovunque è però con l'introduzione della fotocomposizione e dei sistemi integrati che si ha un radicale cambiamento del ciclo e delle dimensioni organizzative delle lavorazioni centrali (redazione e preparazione del giornale) (20).

L'importanza dell'innovazione tecnologica, le stesse caratteristiche peculiari delle Relazioni Industriali hanno fatto sì che si sia stabilita in questo settore una normativa specifica sull'innovazione e una modalità di gestione della stessa attraverso la contrattazione, in parte differente dal resto della realtà italiana.

7.2. L'articolo del CCNL sul controllo dell'innovazione tecnologica

Con l'articolo 16 del CCNL quotidiani del 1968 compare per la prima volta in assoluto nella normativa contrattuale un articolo dedicato alle innovazioni tecnologiche. La normativa in proposito non ha molto spazio nel contratto rispetto agli altri temi, si tratta di una mezza

pagina stampata che sostiene che

"Qualora fossero introdotte innovazioni tecnologiche (nuovi procedimenti meccanici e nuovi sistemi di produzione) che facciano sorgere nell'ambito aziendale problemi riguardanti sia i livelli occupazionali sia la riqualificazione professionale dei lavoratori in forza, l'azienda, tramite la rispettiva Organizzazione di categoria, informerà le Organizzazioni sindacali territoriali dei lavoratori. Entro un mese dall'informativa le Organizzazioni interessate si incontreranno a livello territoriale, prima della entrata in esercizio delle nuove tecnologie, allo scopo di ricercare ed attuare in tempo utile rispetto alla programmazione aziendale la migliore soluzione dei problemi suddetti, al fine di evitare per quanto possibile e comunque attenuare la massimo gli effetti derivanti dalle innovazioni introdotte".
(Sottolineature dell'autore)

Articolo breve ma denso di novità per il periodo, perché per la prima volta viene sostenuto il diritto di informazione prima dell'entrata in esercizio delle nuove tecnologie. Nell'articolo non vi sono specificate quali tecnologie ma vi si sostiene che l'informazione è necessaria per attenuare gli effetti negativi sui livelli occupazionali e vi si fa un brevissimo accenno alla necessità di operare per la riqualificazione professionale.

L'articolo è una prima risposta ad innovazioni che già incominciano ad essere fatte in alcuni quotidiani. A partire dal 1967 in alcuni giornali viene installata la fotocomposizione; ad eccezione del "Messaggero" di Roma (300.000 copie) si tratta quasi sempre di piccoli giornali ("Il Messaggero Veneto" con 25.000 copie, il "Luna" di

Roma con 20.000 copie, il "Fiorino" di Roma con 20.000 copie) in cui il sindacato è debole o si tratta di unità produttive in cui meno che nelle altre si è consolidata una pratica professionale di resistenza basata sulle regole del lavoro.

Nel CCNL del 1970 l'articolo sulle innovazioni viene ampliato e diventa il n° 14. Si tratta di un articolo che specifica il precedente del 1968, estendendo il diritto di informazione e istituendo in modo rigoroso una procedura di consultazione centralizzata. Infatti viene previsto in sede aziendale un esame congiunto sugli effetti dell'innovazione e nel caso di mancato accordo

"Le aziende sono tenute ad informare, prima della attuazione delle nuove tecnologie, le rispettive associazioni di categoria sui programmi innovativi che intendono attuare e dei problemi insorgenti verrà investita una apposita Commissione Nazionale, composta di dodici membri, nominata per metà dalla Federazione Italiana Stampatori Giornali e per metà dalle Associazioni sindacali dei lavoratori poligrafici addetti ai quotidiani, alla quale compete la cognizione e la decisione dei problemi stessi.

Fino a quando la Commissione non si sarà pronunciata sulle questioni demandate alla sua cognizione l'azienda interessata non potrà dar corso alle modifiche progettate.

La pronuncia della Commissione dovrà intervenire entro il termine di 30 giorni dalla data in cui le è stata formalmente sottoposta la questione". (Sottolineature dell'autore)

L'istituzione di una Commissione Nazionale paritetica, la delimitazione temporale della procedura intervengono in una situazione tecnico/

produttiva in cui il fenomeno più preoccupante per i sindacati è individuato nell'introduzione della teletrasmissione dei nastri e/o dei giornali in facsimile. La fotocomposizione non viene esplicitamente nominata perché non la si ritiene una minaccia per l'occupazione. La questione per il sindacato era ed è un problema di riqualificazione dei linotipisti e dei compositori in tastieristi e fotocompositori. Infatti la fotocomposizione è invece esplicitamente nominata nello stesso costrutto nell'articolo 28 inerente i profili professionali.

"Per quanto riguarda la fotocomposizione, le parti, in attesa della acquisizione dei dati di esperienza, concordano, in via transitoria per la durata del presente contratto, che le aziende le quali intendono attuare la trasformazione dei sistemi di stampa in atto alla nuova tecnologia della fotocomposizione adibiscano:

- all'elaboratore elettronico, operatori provenienti dalla categoria dei linotipisti (livello retributivo: linotipisti);
- alla unità fotocompositrice, lavoratori provenienti dalla categoria dei linotipisti (livello retributivo: linotipista);
- alla impaginazione, operai provenienti dalla categoria dei compositori a mano (livello retributivo: impaginatore o aiuto compositore o compositore a mano secondo le mansioni);
- alla composizione della pubblicità, operai provenienti dalla categoria dei compositori a mano (livello retributivo: addetto alla pubblicità);
- alla fototitolatrice, operai compositori a mano (livello retributivo: compositore a mano con maggiorazione 5%);
- al reparto fotoincisione - offset (fotografia, montaggio,

trasporto litografico), operai appartenenti alla specializzazione dei fotoincisori ed in difetto, con carattere di preferenza, stereotipi riqualificati (livello retributivo: fotoincisori, con maggiorazione del 7% sul salario nel caso di esecuzione di selezione di colori, lavorazione di pellicolazioni di tavole miste)".

Per la fotocomposizione, prima ancora che questa innovazione si diffonda in tutti i giornali, vengono regolamentati (come vuole la tradizione sindacale) nel contratto i compiti sulle diverse posizioni di lavoro e viene prevista con oculata precisione il tipo di riconversione di alcune figure professionali (linotipista, impaginatore, compositore) garantendo loro il precedente livello retributivo.

Nell'articolo 14 del CCNL del 1973 viene aggiunto un nuovo comma che "disciplina le condizioni di lavoro per la trasmissione in facsimile dei giornali quotidiani".

Secondo questo comma i livelli occupazionali non devono subire variazioni; le unità produttive interessate, anche se non sempre appartenenti al settore, devono comunque garantire l'applicazione di tutti gli istituti contrattuali del contratto quotidiani. Si definisce inoltre una procedura di verifica degli effetti delle tecnologie sulla mobilità del lavoro: le parti contraenti si impegnano

"a incontrarsi almeno ogni sei mesi per verificare, attraverso i dati forniti dal Fondo di Previdenza 'Fiorello Casella', il movimento delle forze occupazionali del settore conseguente alla introduzione della trasmissione in fac-simile, nell'intento che il nuovo mezzo tecnologico

favorisca lo sviluppo del livello di occupazione settoriale".

I temi dell'informazione preventiva, della garanzia dell'occupazione, mobilità e riqualificazione del personale costituiscono dal 1968 al CCNL del 1979 le linee guida della normativa sull'innovazione tecnologica. E' il periodo in cui la maggioranza dei giornali sostituisce la composizione a piombo con la fotocomposizione e in cui i tipografi nei diversi contratti si preoccupano di rafforzare il controllo dell'innovazione sulla base di una logica molto semplice di descrizione a norme contrattuali dei nuovi compiti di fotocomposizione e di riqualificazione degli addetti alle nuove tecnologie. Per risolvere il problema delle capacità operative dell'uomo in rapporto alla macchina è sufficiente avere informazioni preventive e stabilire il principio e le modalità della riqualificazione. I contratti del 1975 e del 1977 non cambiano (1975) oppure ampliano questo tipo di logica perfezionando la procedura di intervento (1977).

7.3. Il tema della demarcazione professionale

Nel 1979 si giunge invece ad una nuova fase dovuta alla possibilità da parte delle imprese di introdurre nuovi sistemi integrati. L'articolo 15 fa un ampio riferimento alla normativa dei diritti di informazione. Infatti ci si appella alla necessità di avere informazioni sui "programmi che comportino nuovi insediamenti produttivi o consistenti ampliamenti o trasformazioni di quelli

esistenti". Richiede la definizione di "piani produttivi" con visione globale in grado di contenere le necessarie indicazioni sull'organizzazione dell'intero ciclo.

Tutte le innovazioni fino ad allora sperimentate non avevano modificato il ciclo, né toccato i sistemi di garanzie basati innanzitutto sulla divisione del lavoro tra tipografia e redazione. Tutto ciò invece avviene con l'introduzione del sistema integrato potenzialmente in grado di eliminare le doppie battiture (i giornalisti possono comporre direttamente) e intere fasi di lavorazione della preparazione (tastierista, correttore e impaginatore). L'eliminazione delle doppie battiture e il problema della "demarcazione" tra lavoro del tipografo e quello del giornalista diventano, oltre al problema dell'occupazione, i temi della contrattazione dal 1979 in poi.

Nell'articolo 15 del CCNL del 1979 si sostiene infatti che l'adozione di nuove tecnologie non deve determinare improprie redistribuzioni di mansioni con i giornalisti e quindi:

"l'inserimento dei nuovi mezzi tecnologici nelle redazioni avverrà nel rispetto delle competenze professionali dei lavoratori rientranti nell'ambito di applicazione del presente contratto in base ai tradizionali sistemi di produzione. Alla scadenza del termine indicato le parti si incontreranno per esaminare il problema alla luce delle esperienze maturate e sulla base dell'evoluzione tecnica del settore.

In ogni caso le forme di organizzazione aziendale del lavoro devono consentire il pieno sfruttamento del potenziale produttivo con l'utilizzo del personale presente in

azienda debitamente riqualificato. Pertanto si procederà alla eliminazione delle duplicazioni di operazioni non richieste dalle esigenze della produzione ed in particolare della ripetizione di battute eseguite da parte di lavoratori rientranti nell'ambito di applicazione del presente contratto". (Sottolineatura dell'autore)

Il problema viene risolto in modo ambiguo: i sindacati accettano l'introduzione delle nuove tecnologie ma si ribadisce il principio che non si deve determinare un'impropria redistribuzione di mansioni con i giornalisti. A testimonianza di questa ambiguità l'articolo 15 si chiude con un'ampia nota a verbale con dichiarazioni separate degli editori e del sindacato.

Gli editori sostengono che l'utilizzo dei nuovi mezzi tecnologici da parte delle redazioni costituisce un momento essenziale della razionalizzazione economico-produttiva; che questo utilizzo deve avvenire nel rispetto dei ruoli occupazionali; che si impegnano in un responsabile confronto "sui problemi occupazionali" con i sindacati per ricercare le soluzioni più idonee entro il quadro e gli strumenti prestabiliti dalla legge sull'editoria. Da parte del sindacato si ribadisce che l'introduzione di nuove tecnologie non deve pregiudicare le condizioni strutturali

"di un effettivo pluralismo informativo e non deve determinare alcuna impropria distribuzione delle mansioni dei poligrafici con altre categorie, allo scopo di salvaguardare l'occupazione e non alterare la professionalità dei lavoratori".

Gli imprenditori di fatto si appellano per

risolvere i problemi occupazionali al capitolo sui prepensionamenti inserito dalla proposta di legge sull'editoria, diventata legge nell'agosto del 1981. I sindacati dei tipografi, pur ribadendo il concetto di demarcazione, accettano l'introduzione dei terminali in redazione e implicitamente consentono che i giornalisti possano incominciare a lavorare ai terminali; ciò però può avvenire a condizione che il testo sia ribattuto da un operaio poligrafico.

Il rinnovo del contratto siglato nel 1982 è imperniato su queste precedenti formulazioni che di fatto avevano lasciato irrisolto il problema.

Il CCNL del 1982 afferma categoricamente che

"Debbono, pertanto, essere eliminate tutte le duplicazioni di operazioni non richieste dalle esigenze della produzione e, in primo luogo, la ribattitura di testi redazionali eseguiti da parte di lavoratori rientranti nell'ambito di applicazione del presente contratto, anche se operanti in punti logistici diversi e/o dipendenti da aziende editrici e stampatrici caratterizzate da diversa ragione sociale. Tali testi sono ammessi al passaggio diretto in composizione.

E' pertanto di competenza dei lavoratori poligrafici la realizzazione delle fasi produttive del giornale esclusa la ribattitura dei testi elaborati, con i terminali, da ciascun giornalista dipendente dalla azienda editrice.

I criteri di riorganizzazione del ciclo produttivo conseguente all'utilizzo del sistema editoriale, anche da parte della redazione saranno specificati negli accordi da realizzarsi in sede aziendale. L'adozione di nuovi sistemi, con l'utilizzazione di terminali da parte dei giornalisti, deve essere preceduta da una fase di sperimentazione e, comunque, non potrà concretamente realizzarsi prima

dell'1.1.1983.

Allo scopo di assicurare criteri di omogeneità nell'applicazione, in sede aziendale, dei piani di trasformazione tecnologica, le parti costituiscono una commissione paritetica nazionale che procederà all'esame dei suddetti piani in relazione alle norme del presente contratto".

E' permessa anche in via formale, per i giornalisti dell'azienda in questione, la battitura diretta dei propri testi. Per tutelare il sindacato e i lavoratori poligrafici viene riconosciuta una fase dettagliata di sperimentazioni, la presentazione di piani di ristrutturazione tecnologica, la formazione di una commissione mista nazionale per l'esame di questi piani. Per far fronte alle eventuali eccedenze di personale, oltre agli strumenti già esistenti e a quelli messi in essere dalla legge per l'editoria, si definiscono 7 giorni annui di ulteriore riduzione di orario (rispetto alle 35 ore settimanali contrattuali) da utilizzare solo nel caso ci fossero ancora esuberanze.

I PIANI AZIENDALI DI RISTRUTTURAZIONE TECNOLOGICA

8.1. Il contenuto dei piani

Le aziende cominciano a presentare secondo la norma del CCNL i piani di ristrutturazione a partire dall'agosto 1982; la maggior parte viene consegnata nell'83 e alcuni nell'84. Il periodo che intercorre, molto spesso, dalla presentazione del piano, alla sua approvazione e applicazione è molto lungo. Questo processo evidenzia nella maggioranza dei casi, una attività graduale dovuta sia alle difficoltà degli imprenditori che si trovano ad operare su più aspetti della ristrutturazione, sia alle poche conoscenze che questi hanno dei sistemi integrati, sia al potere di veto che i sindacati possono esercitare di fatto. I rapporti contrattuali si rivelano comunque in questa fase più come una battaglia culturale, un processo di animazione sociale piuttosto che il ricorso da parte dei lavoratori ad un'azione di veto per impedire l'attuazione dei progetti. In altri termini, non si hanno resistenze di principio sull'introduzione dei sistemi editoriali, come è avvenuto in altri paesi, tuttavia con l'eliminazione delle demarcazioni sui CCNL il problema non è risolto, si è solo autorizzato l'avvio di un processo che comunque richiede consenso da parte dei soggetti coinvolti.

I piani presentati hanno caratteristiche diverse tra loro anche se è possibile individuare alcuni aspetti ricorrenti. Ci si trova da un lato

di fronte a temi nuovi per le Relazioni Industriali quali: la descrizione delle macchine e dei **software** applicati, la distinzione in fasi del processo necessario ad introdurre l'innovazione tecnologica, il tentativo di proporre alcune modalità di funzionamento organizzativo; altri invece sono più tradizionali e risentono, come la definizione degli organici e degli esuberi, le procedure di mobilità e formazione professionale, dell'esperienza praticata nel precedente decennio.

La Tavola sinottica n° 3 dà un'illustrazione di questi contenuti e consente di raggruppare i piani di ristrutturazione tecnologica sulla base di alcune caratteristiche di fondo.

- Esiste un primo gruppo, il più numeroso, in cui l'informazione sui sistemi editoriali è di tipo generico. La genericità è innanzitutto dovuta alle diverse finalità dell'informazione. Si tratta di piani in cui la principale finalità non è quella di illustrare le modalità di introduzione del sistema editoriale quanto altri tipi di innovazione tecnologica o di insistere in una ristrutturazione più ampia del sistema aziendale. Per "Il Tempo", "L'Arena", "Il Mattino" di Napoli gran parte dell'informazione viene dedicata ai problemi dell'introduzione della fotocomposizione, più che all'introduzione del sistema editoriale in senso stretto. Per "l'Unità" e il "Paese Sera" si danno ampie informazioni sulla situazione economica produttiva dell'azienda in funzione innanzitutto di arrivare a modifiche strutturali della stessa (accorpamento di unità e funzioni). In tutti questi casi si ha l'assenza di informazioni tecnico specifiche del sistema integrato e in

Tavola 3 - Tavola sinottica sui contenuti dei piani di ristrutturazione tecnologica (I)

Testata	Titolo del Piano	Finalità della innovazione	Area coinvolta	Informazione sulla HW e SW	Fasi della implementazione	Occupazione	Formazione professionale	Organizzazione del lavoro
L'ARENA e GIORNALE DI VICENZA	Piano trasferimento della tipografia (18 aprile 1983)	Ricostruzione di scelte già attuate alla foto-composizione e informazioni sul sistema editoriale	Tutte le fasi del ciclo	Decisione nuovi impianti e tipo di performance (Hardware e tipo di Software)	Messuna informazione	Messuna informazione	Messuna informazione	Riferimento generico alla necessità di integrazione tra tipografia e redazione
IL GAZZETTINO	Piano editoriale e di ristrutturazione (luglio 1983)	Infrazioni sul passaggio dal piombo a fotocomposizione e introduzione sistema editoriale e area elaborazione dati	- Preparazione - Stampa - Spedizioni (area redazionale definita in documento a parte inviato al sindacato giornalisti)	Descrizione sommaria dei nuovi impianti	Messuna informazione	Riduzione occupazionale (sia tra poligrafici che giornalisti) con garanzia di ricorrendo alla legge agosto 1981	Impegno generico a fare corsi di riqualificazione professionale	Modello organizzativo non identificato: dettagliato elenco compiti poligrafici, previsto con i giornalisti battitura testi, verifica commissione stila
IL GIORNO	Piano tecnico per utilizzo sistema editoriale (dicembre 1982)	Informazione sul sistema editoriale e di quello di fotocomposizione	Telescriventi Redazione centrale e periferiche	Messuna informazione	Messuna informazione	Non prevista alcuna riduzione occupazionale	Formazione prevista per i giornalisti	Descrizione sommaria dei compiti, giornalisti battono i pezzi sulle tastiere, idea i poligrafici
IL MATTINO (Napoli)	Piano di: revisione organizzativa, attuazione sistema editoriale, automazione della spedizione (maggio 1984)	Illustrazione di una proposta di razionalizzazione del sistema tradizionale e successiva introduzione del sistema editoriale e di macchina automatizzata in spedizione	Tutte le fasi del ciclo	Messuna informazione	Fasi di implementazione per una graduale riduzione degli organici dei tastieristi, correttori, telescriventi	Previsione di organico per posizione di lavoro, prevista mobilità in altri servizi	Messuna informazione	Definizione generica, introduzione del sistema editoriale non dovrebbe comportare alcuna imprevista redistribuzione delle mansioni con poligrafici
IL MATTINO DI PADOVA, TRIBUNA DI TREVISO	Piano di ristrutturazione redazione e tipografia (gennaio 1984)	Illustrazione di una proposta di organizzazione per integrare il lavoro dei giornalisti con tipografi	Redazione e preparazione	Descrizione dei nuovi impianti a tipo di performance	Proposta di introduzione del modello organizzativo per fasi	Indicazione degli organici senza riduzione ad occupazione	Prevista con contenuti e numero ore necessarie	Modello organizzativo ad isole (poligrafici e giornalisti lavorano in un'unica unità)

Tavola 3 - Tavola sinottica sui contenuti dei piani di ristrutturazione tecnologica (II)

Testata	Titolo del Piano	Finalità della innovazione	Area coinvolta	Informazione sulla HW e SW	Fasi della implementazione	Occupazione	Formazione professionale	Organizzazione del lavoro
PAESE SERA	Piano editoriale (luglio 1983)	Illustrazione di un piano di razionalizzazione e sviluppo delle strutture, pagina e servizi del giornale	Modifica struttura e servizi redazionali	Nessuna informazione	Entro 1983 piano di sviluppo tecnologie editoriali in alcuni servizi redazionali, redazioni locali, misti e per gestione amministrativa	Nessuna informazione	Nessuna informazione	Nessuna informazione
LA PROVINCIA PAVESE, ALTO ADIGE	Piano di ristrutturazione redazione e tipografia (gennaio 1984)	Illustrazione di una proposta di organizzazione per integrare il lavoro dei giornalisti con tipografi	Redazione e Preparazione	Descrizione dei nuovi impianti e tipo di performance	Proposta di introduzione del modello organizzativo per fasi	Indicazione degli organici senza riduzione ad occupazione	Prevista con contenuti e numero ore necessarie	Modello organizzativo ad isole (poligrafici e giornalisti lavorano in un'unica unità)
IL RESTO DEL CARLINO	Piano di ristrutturazione tecnologica e di revisione organizzativa (marzo 1983)	Informazione sulla situazione economica e di mercato dell'azienda e sull'introduzione del sistema editoriale	Tutte le fasi del ciclo	Descrizione nuovi impianti e tipo di performance	Indicazione dei tempi di implementazione 1983-85	Premessa per garantire oneri effettivi e modalità del lavoro. Individuazione degli organici e reparto	Non prevista	Generico riferimento ad interventi della componente giornalistica, eliminazione delle doppie battiture, i risultati della sperimentazione saranno discussi con il sindacato
IL SECOLO XIX	Piano editoriale di avanzamento tecnologico (settembre 1982)	Illustrazione di una proposta di nuova distribuzione dei compiti nelle preparazioni in stampa e alle spedizioni in seguito anche all'introduzione del sistema integrato	Redazione Preparazione Stampa Spedizione Manutenzione	Nessuna informazione	Fasi di intervento per aree produttive	Definizione degli organici per aree e posizione professionale	Tempi, modalità di accesso e risultati attesi	Definizione dettagliata della distribuzione dei compiti per ogni unità e per procedure ordinarie (tradizionali) e straordinarie (sistemi editoriali)

Tavola 3 - Tavola sinottica sui contenuti dei piani di ristrutturazione tecnologica (III)

Testata	Titolo del Piano	Finalità della innovazione	Area coinvolta	Informazione sulla HW e SW	Fasi della implementazione	Occupazione	Formazione professionale	Organizzazione del lavoro
LA STAMPA	Piano di ristrutturazione tecnologica e organizzativa (gennaio 1983)	Informazione sul sistema editoriale e sulla stampa	Tutte le fasi del ciclo dalla redazione alla spedizione	Descrizione dei nuovi impianti e tipo di performance	Per ogni area sono indicate le fasi (4 fasi per il sistema editoriale, 2 per le spedizioni, fase unica per altri reparti)	Organici da definire ad implementazione conclusa	Prevista per reparti	Definizione modalità operative carichi di lavoro organici. Battitura testi da parte dei giornalisti e poligrafici
	Piano di introduzione sistemi redazionali							
IL TEMPO	Piano editoriale (giugno 1982)	Passaggio dal piombo alla fotocomposizione	Preparazione Stampa Spedizione	Nessuna informazione	Nessuna informazione	Annuncio riduzione dell'occupazione	Corsi di riqualificazione gestiti da una commissione paritetica	Per ogni gruppo professionale sono previsti i compiti, gli organici e altre indicazioni in relazione ai contratti, non previsto uso di tastiere da parte giornalisti
	Piano di ristrutturazione redazione, tipografia (giugno 1983)	Illustrazione di una proposta di organizzazione per integrare il lavoro dei giornalisti con tipografi	Redazione e Preparazione	Descrizione dei nuovi impianti e tipo di performance	Proposta di introduzione del modello organizzativo per fasi	Indicazione degli organici senza riduzione dell'occupazione	Prevista con contenuti e numero ore necessario	Modello organizzativo ad isole (poligrafici e giornalisti lavorano in un'unica unità)
L'UNITA'	Piano editoriale e di sistemazione del gruppo	Illustrazione della situazione editoriale, economica, patrimoniale	Tutte le fasi del ciclo, modifiche di strutture con trasferimento lavorazioni tra diverse unità e sistema editoriale	Elenco dei principali investimenti	Nessuna informazione	Indicazione degli organici per ciascuna unità in seguito al trasferimento delle lavorazioni. Verifica alla conclusione dei trasferimenti di eventuali esuberanti	Riferimento generico	Nessuna informazione

generale di qualsiasi tipo di tecnologia, le indicazioni di tipo organizzativo sono nella maggioranza dei casi delle dichiarazioni di intenti quali quelle più volte ripetute della necessità di integrazione tra tipografia e redazione.

Per quanto riguarda gli effetti, in particolare sull'occupazione ma anche sulla mobilità e sulla formazione professionale, essi sono più inerenti a razionalizzazioni dovute a diversi tipi di tecnologie o a razionalizzazioni di funzioni produttive e servizi che dovuti all'introduzione dei sistemi integrati ancora da sperimentare. In generale si hanno quasi sempre richieste di riduzione di personale e per alcune direzioni di questi quotidiani (in particolare "l'Unità" e "Paese Sera") l'applicazione dell'art. 15 è l'occasione per discutere con il sindacato e con i lavoratori l'intera razionalizzazione e le prospettive dell'impresa, utilizzando di fatto l'art. 15 come se fosse la prima parte dei contratti sui diritti di informazione.

- Nel secondo gruppo la stesura del piano è orientata a consentire una attività di sperimentazione del sistema editoriale con i giornalisti che iniziano a lavorare sulle tastiere. Fanno parte di questo gruppo quotidiani di rilievo nazionale come "La Stampa" e "Il Giorno" e in parte "il Resto del Carlino", "La Nazione", "Il Gazzettino" e "Il Secolo XIX". Si tratta di testate che sono già alla seconda o terza generazione della fotocomposizione per cui il problema non è quello della riconversione ma di una più avanzata razionalizzazione del ciclo con

l'inserimento dei giornalisti nella produzione tecnica del quotidiano. In questi casi il sistema editoriale viene descritto ampiamente dal punto di vista tecnico specifico (in particolare "La Stampa" e "il Resto del Carlino") con alcune indicazioni di tipo organizzativo. Per quanto riguarda l'organizzazione del lavoro la strategia è quella del doppio ruolo produttivo; i giornalisti iniziano a battere ai videoterminali i loro pezzi e contemporaneamente, tastieristi, fotocompositori continuano a battere su tastiere altro materiale che non è stato inserito. Vengono tenute aperte le due strade, quella della procedura ordinaria e quella straordinaria che vede i giornalisti impegnati sui nuovi mezzi. Si tratta di una scelta non definitiva e più legata all'opportunità del momento, che mantiene i giornalisti e i poligrafici in due aree di lavoro e in macchine diverse secondo il modo di lavorazione tradizionale. L'attività sperimentale, la presenza di un doppio ruolo e di due procedure organizzative possono essere spiegate dall'introduzione del sistema editoriale in un sistema organizzativo e di flussi di informazioni più complesso quale è quello di un grande quotidiano, dove il processo di diffusione dei videoterminali è graduale e il potere contrattuale degli addetti (giornalisti, ma specialmente tipografi) è più elevato. Per quanto riguarda gli effetti sull'occupazione, la tendenza di questi piani è di rimandare la decisione finale al termine della sperimentazione.

- Per un terzo gruppo di piani di ristrutturazione tecnologica l'informazione è finalizzata non solo alla sperimentazione del sistema integrato, ma anche ad uno specifico modello organizzativo. Si tratta di quotidiani di piccole dimensioni quali "Il Tirreno", "La Provincia Pavese", "L'Alto Adige", "il Mattino di Padova", "la Tribuna di Treviso", tutti appartenenti al gruppo Caracciolo. Anche in questo caso vi è una descrizione dei nuovi impianti e quello che è più importante, vi è la proposta di una specifica modalità di organizzazione chiamata "isola". Si tratta di una unità di lavoro in cui i giornalisti, tastieristi e/o fotocompositori lavorano assieme in un'unica unità integrando in modo reciproco le proprie funzioni. A differenza dei giornali che stanno attuando una fase sperimentale, in questo caso il sindacato si trova di fronte una proposta più completa e consolidata che non rimanda nel futuro la discussione e/o il conflitto su possibili effetti. La proposta usa la potenzialità della tecnologia per proporre un modo di lavorare che supera la tradizionale separazione tra redazione e tipografia. Le "isole" sono un tentativo di utilizzare al massimo la potenzialità dei nuovi elaboratori e di avere un utilizzo più intensivo dei videoterminali.

8.2. Gli accordi aziendali

Fino a che punto questi piani costituiscono il reale inizio di una fase consultiva, e quale è il loro rapporto con una attività contrattuale vera e propria? Essi dovrebbero iniziare e non concludere una fase di discussione. I dati a disposizione sono pochi per dare una risposta conclusiva. Rispetto a 13 piani di ristrutturazione tecnologica gli accordi sono solo quattro con i seguenti contenuti:

Il Giorno: viene presentato un "Piano di integrazione SAME-SEGISA" e controfirmato tra le parti come se fosse un accordo. Il sottotitolo è: "Organizzazione del lavoro nei reparti di produzione Nuova Same" e definisce gli organici, gli indici di produttività, i turni, le modalità di addestramento professionale, le retribuzioni in fotocomposizione, fotocromia/teletrasmissioni e altri reparti. I giornalisti nel frattempo concludono trattative separate con un accordo sulla tutela del proprio archivio personale (parole chiave personalizzate). L'attività del giornalista e del tipografo rimangono separate come previsto dal piano iniziale; il centro della discussione sembra essere stata la ristrutturazione delle due unità Same-Segisa (tipografia e società editrice).

Il Secolo XIX: l'accordo definisce criteri di retribuzione e indennità per il periodo di riqualificazione, i criteri con cui deve avvenire la riqualificazione, gli organici degli operai di produzione sulla base delle diverse

posizioni alle tastiere, all'elaboratore, alla pubblicità ecc. Inoltre i sindacati poligrafici sottoscrivono con una nuova data l'intero piano di ristrutturazione tecnologica presentato nel 1982.

La Stampa: l'accordo sottoscritto presumibilmente non più di un mese dopo accerta la conformità del piano alle norme del CCNL, definisce gli organici degli operai per ciascun reparto, viene riportata integralmente e sottoscritta tutta la parte del piano relativa alle fasi di implementazione tecnico-organizzativa fino alla fine del 1984. Le parti accertano un esubero complessivo di circa 200 unità alla fine del periodo di ristrutturazione e si impegnano di ricorrere al prepensionamento e alla riqualificazione del personale. Vengono anche definite entro la descrizione delle fasi di implementazione del sistema editoriale periodi di addestramento degli addetti alla nuova tecnologia.

l'Unità: l'accordo ratifica le indicazioni del piano in particolare per quanto riguarda la cessazione dell'attività della tipografia "GATE" e l'assorbimento dei lavoratori ivi occupati nell'altro stabilimento tipografico del gruppo, "TEMI", vengono definiti gli organici per ogni reparto della nuova realtà produttiva e la necessità di attivare corsi di riqualificazione. Per il personale eccedente ci si impegna al ricorso alla Cassa Integrazione e in ultima istanza all'articolo sul prepensionamento della legge agosto 1981. Per quanto riguarda

l'introduzione delle nuove tecnologie, il richiamo rimane generico e si concorda sulla formazione di una commissione paritetica interaziendale che provveda alla definizione della migliore organizzazione del lavoro.

Tutti questi accordi rispecchiano senza limitarli gli indirizzi generali e le indicazioni particolari di ciascun piano, modificano il piano in fase di rifinitura per quanto riguarda alcuni aspetti: organici e retribuzioni. In molti casi le descrizioni tecnologiche e organizzative costituiscono dei vincoli da cui non si può prescindere e consentono all'azienda di giustificare le scelte sull'occupazione, sulla riduzione degli organici e sulla mobilità del lavoro, ma non costituiscono l'oggetto del contendere. Manca anche in proposito, qualsiasi riferimento critico e/o propositivo a soluzioni di tipo ergonomico, sull'ambiente di lavoro e/o sulle questioni relative alla salute dei lavoratori.

Dalla lettura di questi pochi accordi sembra che non esista un intervento specifico del sindacato, entro una fase consultiva vera e propria che preceda l'atto negoziale. Si può avanzare l'ipotesi che i piani accettati siano sottoscritti in molti casi senza ricorrere ad un accordo formale, questo spiegherebbe in parte il loro numero così esiguo. Se questa ipotesi fosse vera l'intero processo potrebbe essere definito come un esercizio del diritto di informazione senza alcuna partecipazione del sindacato. La elaborazione del piano e la stessa analisi necessaria per la sua stessa messa a punto viene fatta dall'azienda editoriale in modo unilaterale,

ai sindacati toccherebbe una attività di complemento e di rifinitura. Solo nel caso del quotidiano "La Stampa" la procedura ha assunto per ora una forma diversa, attraverso la costituzione di una commissione di studio preliminare per la stesura del piano di ristrutturazione che ha coinvolto però soltanto i giornalisti.

Anche la presenza di pratiche informali può spiegare il numero poco elevato di accordi e può correggere il precedente giudizio sul basso indice di contrattazione e di partecipazione degli operai e dei loro sindacati alla consultazione. E' probabile che questa attività vi sia stata e che costituisca una pressione indiretta con tempi lunghi sul comportamento degli editori. Se questa ipotesi fosse vera emergeranno nel futuro soluzioni organizzative per l'applicazione dei sistemi integrati che oggi non è ancora possibile, nella maggioranza dei quotidiani, individuare. L'intero processo ha evidenziato l'assenza o la scarsa cooperazione tra giornalisti e loro associazioni e operai con il sospetto di una latente conflittualità tra i due gruppi. Il rapporto tra questi due gruppi occupazionali non sembra essersi ancora risolto nell'organizzazione della produzione. Rimangono aperte ancora due possibili soluzioni tra loro opposte: quella della loro progressiva integrazione identificabile nel progetto delle "isole" in cui le capacità culturali del giornalista si integrano con la capacità manuale, l'impostazione grafica e di conoscenza della macchina dell'operaio; quella dell'espulsione dell'operaio poligrafico dalla fase di preparazione del giornale con la presenza permanente del giornalista (ovviamente addestrato)

che batte sulla tastiera e controlla al video-terminale la fase di preparazione del giornale.

OSSERVAZIONI CONCLUSIVE

1. In queste conclusioni si cercherà di rispondere alle domande poste all'inizio su come sia stata gestita e quali siano stati gli effetti dell'innovazione tecnologica nel sistema di Relazioni Industriali. Va innanzitutto detto che non è sempre chiaro quali siano i cambiamenti apportati dall'innovazione tecnologica e quelli invece indotti da altri fattori "duri", quali la crisi economica, e la maggiore turbolenza dei mercati, né è chiaro il ruolo svolto da fattori "soffici" quali le nuove filosofie di management e di gestione aziendale che si sono sviluppate ed evolute nell'ultimo decennio, e dagli stessi orientamenti sindacali che, come si è visto, già preesistevano, seppure in modo meno diffuso di oggi negli anni Sessanta-Settanta.

Tutti questi fattori hanno svolto un ruolo importante nel determinare cambiamenti nella struttura e nella cultura delle Relazioni Industriali, nel caso delle aziende prese in esame l'innovazione tecnologica ha agito con maggiore efficacia e ha avuto un ruolo determinante e parallelo ad altri fattori nel definire il cambiamento.

In Italia gli accordi sulle nuove forme di organizzazione del lavoro, combinati con un efficace utilizzo dei diritti di informazione, costituiscono l'orientamento e la modalità contrattuale con cui si è affrontato il problema nelle grandi e medie imprese. Nel caso dei diritti

di informazione si tratta di un istinto, nel caso degli accordi sull'organizzazione del lavoro, di un particolare tipo di strategia contrattuale che ha dato poi origine ad una specifica forma di contratto aziendale.

Le principali novità introdotte nella prassi delle Relazioni Industriali delle grandi imprese sono in primo luogo circoscritte alle procedure. Si realizza di fatto un contratto aziendale, composto di più clausole e contenuti connessi tra loro da un sistema procedurale, il cui compito principale è di stabilire, oltre il principio dell'informazione preventiva, i tempi della negoziazione concordati sulla base dello sviluppo temporale dell'implementazione tecnico-organizzativa. Il grado di complessità di questi accordi è molto diverso, in alcuni casi stabiliscono solo un principio di informazione preventiva prima delle attività negoziali, in altri sono previsti più stadi sia di verifica che di contrattazione, con contenuti diversi per ogni stadio. Si realizza così in alcuni casi una sequenza di accordi connessi tra loro che stabiliscono di fatto un processo negoziale su cui spesso si concentra l'intera attività delle Relazioni Industriali aziendali. Inoltre, a differenza del passato, accanto all'attività negoziale si sviluppa una fase parallela di consultazione e di istruttoria sia alla negoziazione sia all'attività di progettazione e implementazione tecnico-organizzativa.

Una seconda novità è data dal diverso rilievo che hanno i contenuti contrattuali tradizionali: salario, orario, condizioni di lavoro. Larga parte del contenuto dei contratti e/o delle fasi di progettazione non è più dedicata a questi

aspetti, bensì a quelli dell'organizzazione. La scelta organizzativa, e non tanto la negoziazione degli effetti, diventa in questo caso l'impegno primario delle Relazioni Industriali. L'innovazione tecnologica muta le relazioni di lavoro tra più ruoli e tutta la discussione tende ad orientarsi sulla distribuzione del lavoro oltre che sulla tutela della quantità dell'occupazione (che rimane il principio negoziale e la verifica di base della forza e della legittimazione del sindacato tra i lavoratori).

Molto spesso nei contratti viene definita la struttura organizzativa formale, unità operative, mansioni, modalità di integrazione e modalità di allocazione del lavoro e dei compiti, si ha la definizione di tutti gli aspetti inerenti le condizioni di lavoro. Per quanto riguarda queste ultime non esistono importanti modifiche alla normativa in generale acquisita nei contratti di lavoro. Non emerge da questi contratti in modo significativo una elaborazione diversa di classificazione professionale e di politiche retributive, anche se sono stati introdotti nuovi profili professionali nelle declaratorie contrattuali. L'unica eccezione in questo contesto è data dall'introduzione in alcuni accordi di salari ad incentivo che costituiscono una novità rispetto alla precedente cultura delle Relazioni Industriali. Gli incentivi sono una conseguenza delle innovazioni organizzative introdotte, ma sono anche il prodotto di modalità e filosofie gestionali diverse che sono evolute dentro la cultura dell'impresa. Una importante novità da considerare separatamente è, oltre agli incentivi, il ruolo assunto dalla formazione come oggetto

della contrattazione e delle Relazioni Industriali. La formazione in questo caso viene a fare parte della contrattazione nell'ambito della garanzia di tutela dell'occupazione e della necessità di riqualificare il lavoratore ai nuovi lavori. Il tipo di innovazione tecnologica fa però sì che in alcuni casi il ruolo della formazione nelle Relazioni Industriali non può essere individuato solo ed esclusivamente come una semplice attività di riaddestramento, ma è anche uno strumento utilizzato nelle imprese per sviluppare nuove conoscenze più generali di carattere tecnico-organizzativo gestionale.

L'attività di formazione, come è stato dimostrato dalla ricerca Isfol-Arpes è inoltre importante perché con essa si ha per la prima volta in Italia un intervento dei pubblici poteri nelle Relazioni Industriali aziendali. Il ruolo dei pubblici poteri non sta, in questo caso, solo in quello di essere erogatori di sussidi per coloro che sono stati temporaneamente dimessi (mi riferisco all'utilizzo della Cassa Integrazione Guadagni), ma anche come soggetto finanziatore di attività di formazione finalizzate a progetti tecnici e organizzativi. Attraverso questo istituto i pubblici poteri entrano nell'attività negoziale di impresa o intervengono almeno come terzo interlocutore nella finalizzazione del mutamento e nel controllare gli effetti non solo sulla quantità ma anche sulla qualità dell'occupazione.

In sintesi quindi le principali innovazioni dell'attività contrattuale riguardano: l'assetto procedurale del contratto, la scelta organizzativa come contenuto dello stesso, lo sviluppo cono-

scitivo come attività necessaria alla realizzazione degli obiettivi per cui il contratto è stato sottoscritto dalle parti. Entrambi questi tre aspetti sono tra loro interdipendenti e hanno in comune la caratteristica che sono o si riferiscono a processi più che a contenuti specifici e circoscritti di negoziazione. Questo è l'aspetto che più li differenzia dalla tradizione. Come in tutti i processi assume un'importanza strategica non tanto la definizione di un mandato preciso quanto la gestione del contesto. Di conseguenza possono assumere un rilievo importante non tanto le forme di rappresentanza quanto le strutture di gestione, molto spesso queste ultime per essere composte sia da rappresentanti della azienda che del sindacato, si configurano come vere e proprie strutture di partecipazione alla gestione dell'impresa. I processi e le strutture di gestione ad essi connessi sono inoltre una novità perché non possono avere un mandato rigidamente definito a priori come nel passato che consentiva a chi negoziava di operare in rapporto a un obiettivo e un parametro circoscritto, conosciuto con precisione da tutti. In questo caso solo a conclusione di questi processi sarà possibile valutare in modo certo i risultati riferiti alle condizioni di lavoro in quanto tali.

2. L'insieme di queste novità si traduce in alcuni mutamenti della struttura delle Relazioni Industriali in Italia. Quello più importante riguarda il ruolo della contrattazione aziendale. Nonostante l'enfasi posta durante tutti gli anni

della crisi economica sulla necessità della centralizzazione, sembra che nei casi esaminati l'attività negoziale aziendale non sia in declino ma in alcuni casi si sia rafforzata, cambiando però la sua stessa natura e i rapporti funzionali con la contrattazione centralizzata e territoriale.

Questo potenziamento dell'attività di Relazioni Industriali a livello locale è rilevabile facilmente nell'esperienza del settore dei quotidiani. Si è avuto per quanto riguarda le Relazioni Industriali in un settore che aveva nella gestione del CCNL la sua attività più importante un decentramento delle Relazioni stesse. I piani di ristrutturazione tecnologica hanno introdotto una attività formalizzata a livello di singola impresa, mentre non hanno mai funzionato le commissioni paritetiche nazionali per l'impossibilità obiettiva, vista la natura del piano, di svolgere una attività a questo livello. Il risultato è stato un'iniziale attività formalizzata di contrattazione, che ha dato vita ad alcuni contratti aziendali dove prima esisteva semplicemente o un'attività applicativa del CCNL o pratiche informali.

Altre conclusioni si possono trarre per quanto riguarda il rapporto tra il livello contrattuale aziendale e gli altri livelli. Processi negoziali, quali quelli descritti nei paragrafi precedenti per il controllo e la gestione dell'innovazione tecnologica, non interferiscono con le altre attività di Relazioni Industriali esterne all'impresa. Come si può notare gli accordi più sopra analizzati (si vedano ad esempio i piani di ristrutturazione tecnologica

per i lavoratori dei quotidiani) possono coesistere in un rapporto funzionale efficace con la normativa del CCNL. In questo caso la norma del contratto nazionale non si sovrappone a quella dei contratti aziendali né questi ultimi contraddicono e negano le indicazioni che sono state previste centralmente. Inoltre, come si può notare sempre in base a questa esperienza, i vincoli centralizzati per l'azione collettiva non annullano ma facilitano le iniziative locali di controllo delle tecnologie. In questo caso attività concordate a livello centrale non escludono una attività contrattuale decentrata ma costituiscono le basi per una sua crescita e un suo sviluppo.

La contrattazione aziendale non può più essere considerata autonoma dal contesto istituzionale e territoriale che immediatamente la circonda. Se si prendono ad esempio l'attività di contrattazione inerente gli accordi sulla garanzia dell'occupazione e la formazione degli addetti, questi sono direttamente connessi all'attività e ad accordi con altre istituzioni esterne al contesto (Enti, Regioni, Comuni, agenzie pubbliche etc.). Il contratto aziendale deve aprirsi in questo caso all'esterno, senza questa apertura non possono essere risolti problemi strategici di fondo che l'innovazione tecnologica in quanto tale pone alle parti sociali presenti nell'impresa, il contratto aziendale viene così a fare parte del contesto e degli strumenti necessari alla gestione del mercato del lavoro locale.

L'attività di contrattazione locale ha poi subito modifiche per quanto riguarda le strutture e le modalità del processo relazionale dentro l'impresa.

In alcuni casi lo sviluppo di procedure di consultazione e verifica, i processi di riorganizzazione del lavoro, quelli di formazione danno vita a strutture, ad organismi e ad attività di tipo nuovo. Molto spesso queste strutture sono miste e presumibilmente affrontano un'attività di gestione e quindi di micro-decisione. Queste strutture non sono solo quindi funzionali allo scambio di informazioni, che garantiscono una reciproca autonomia delle parti, ma alcune, in particolare quelle impegnate in processi di riorganizzazione piuttosto lunghi, diventano di fatto strutture guida (**steering committees**) e sono costrette a praticare una attività di codecisione per la gestione del processo in cui sono coinvolte.

In secondo luogo cambia soprattutto il modo di come i soggetti contrattino e interagiscano nelle Relazioni Industriali aziendali. Nel passato i soggetti più decentrati e periferici (i delegati di reparto) erano soliti connotare l'intero processo di contrattazione con rivendicazioni che traevano la loro forza dalle richieste dei reparti. L'iniziativa dei gruppi più combattivi veniva poi estesa agli altri e generalizzata a tutta l'impresa. Ora il processo di formulazione dell'obiettivo negoziale si è invertito, in rari casi le iniziative provengono dai reparti, anche se i contenuti devono trovare anche in questa sede una propria elaborazione o perlomeno un consenso. Si ha quindi una centralizzazione del reparto a livello di impresa dell'iniziativa rivendicativa e contrattuale. Soprattutto le materie inerenti i salari e l'inquadramento vengono trattate centralmente, mentre quelle inerenti il disegno della

organizzazione e la distribuzione dei compiti sono anche di attinenza del delegato e dei suoi compagni e colleghi di lavoro.

Accanto alla formazione di strutture guida alla centralizzazione dell'iniziativa e della attività contrattuale si ha un terzo fattore di cambiamento delle Relazioni Industriali, con un maggior ordine nel processo negoziale dentro l'impresa. Livelli e strutture diverse diventano di fatto competenti per aspetti specifici dell'attività di consultazione e negoziazione entro l'ambito e la struttura del contratto aziendale. Questo processo di divisione del lavoro nella gestione delle Relazioni Industriali non porta con sé, come è stato visto da alcuni, l'eliminazione di una attività negoziale e/o di consultazione per i soggetti più periferici delle Relazioni Industriali (i capi intermedi e i delegati di reparto), ma ne definisce meglio il ruolo entro un sistema di procedure del contratto e di cooperazione e/o di conflitto interne alle rispettive linee di rappresentanza.

3. Cambia l'orientamento normativo delle Relazioni Industriali verso il lavoro. Questo orientamento era il prodotto del sistema della grande fabbrica caratterizzato dall'assenza di mobilità e dalla povertà del contenuto del lavoro. Negli accordi analizzati più sopra si può registrare il parziale abbandono di una cultura normativa per quanto riguarda i contenuti di tutela. Una tutela normativa rimane invariata sulle garanzie occupazionali di base, contro la possibilità di licenziamenti e di dequalificazione,

mentre si ha una formulazione generica per quanto riguarda gli aspetti nuovi indotti dal mutamento tecnico-organizzativo. In generale traspare la difficoltà, da parte degli accordi, di definire compiutamente i risultati di cambiamento organizzativo prima che questo sia stato realizzato. Non solo la progettazione dell'organizzazione richiede un'interazione locale tra sindacato, sue rappresentanze ed azienda, ma quando questa interazione avviene non può essere interamente formalizzata in dettaglio, né possono essere interamente previsti i suoi effetti. Una eccezione a questa regola è la negoziazione dei fattori di tutela ergonomici. La progettazione dell'**hardware** consente l'accesso e la standardizzazione delle conoscenze, una diffusione precisa e universalizzabile dei criteri di tutela (a tal punto da stabilire, come nel caso dei videoterminali, norme legali di controllo) mentre non altrettanto può avvenire per la progettazione dell'organizzazione. Quest'ultima richiede un apparato di conoscenze e di vincoli molto meno preciso, più discrezionale e strettamente dipendente dalle singole realtà locali. Le stesse soluzioni organizzative mettono in crisi un modello di organizzazione del lavoro a cui faceva riferimento la contrattazione. Il non avere considerato lo sviluppo tecnico/!organizzativo come una variabile in grado di stravolgere sui periodi medio-lunghi l'intero assetto normativo contrattuale appare il limite maggiore dell'eccesso di tutela normativa. Nel caso della grande industria il riferimento della contrattazione è stato un modello burocratico-tayloristico che definiva una normativa di posizioni e di compiti a cui il lavoro doveva attenersi. Queste

posizioni, sia per quanto riguarda la qualità che il numero costituivano il riferimento negoziale per il sindacato, riferimento che con l'innovazione tecnologica diventa in gran parte inesistente. Nel caso della stampa dei quotidiani il modello è stato diverso, dato non da una struttura burocratica normativa ma da una rigida stratificazione di professioni. L'innovazione tecnologica, cambiando le regole su cui si è basata questa stratificazione mette in crisi in alcuni casi i contenuti di tutela a cui si riferisce l'attività contrattuale.

Più che i singoli contenuti, l'oggetto del contendere e da contrattare diventa il tipo di partecipazione del sindacato e dei lavoratori al cambiamento organizzativo. Solo con la partecipazione al cambiamento organizzativo è possibile discutere la scelta organizzativa che deve essere attuata nei tempi lunghi e che poi influenzerà le condizioni di lavoro. Questo spiega perché in un'epoca di cambiamento e di riconoscimento del sindacato si ha una maggiore attenzione a quelle norme che definiscono assetti procedurali più che risultati, si discutono quindi le modalità, le strutture, i tempi, le fasi della partecipazione e della verifica tra le parti, più che gli effetti sul medio-lungo periodo che si avranno sulle condizioni di lavoro. La partecipazione diventa quindi il tema della contrattazione in un contesto generale e locale da cui è stata esclusa e in cui non esistono sul piano istituzionale regole in proposito. La partecipazione come l'innovazione tecnologica ha quindi una diffusione incrementale, legata a scelte occasionali non giustificate dalle stesse strategie della negoziazione. Si

ripresentano di conseguenza nell'attività negoziale istituti di incentivazione e di motivazione al lavoro, eliminati e/o congelati all'inizio degli anni Settanta. Questi aspetti sono per ora latenti più che costituire un risultato effettivo della attività negoziale. E' da prevedere comunque che, se la partecipazione è nel futuro destinata ad ampliarsi e a svilupparsi, essa sarà accompagnata da attività negoziali e da prassi di gestione del personale rivolte a migliorare l'interazione delle "**performances**" dell'individuo con gli obiettivi dell'impresa. Non vi può essere sviluppo della partecipazione senza crescita della motivazione individuale, si tratterà di vedere, come e con quali modalità avverrà questo maggiore coinvolgimento del lavoro. Se da un lato il sindacato italiano esce, o è costretto ad uscire, da una filosofia della tutela del lavoro di tipo astorico, perché rigida, congelata sui modelli presenti di organizzazione, dall'altro i datori di lavoro non sono più in grado di prospettare modelli autocratici di gestione contrapponendoli ad esigenze più sociali, di qualità del lavoro e di maggiore rappresentatività dei lavoratori dentro le strutture produttive.

Da questa analisi limitata agli accordi formali non è stato possibile individuare ciò che avviene nell'area informale delle Relazioni Industriali. E' questo il limite maggiore della presente ricerca; impressione dell'autore è che l'ambito dell'informalità si sia notevolmente ampliato ed in modo diverso rispetto al passato. Da un lato in aree di informalità e discrezionalità professionale come il lavoro nella produzione dei quotidiani si assiste ad una

maggior formalizzazione con lo sviluppo di una attività strutturata di confronto a livello locale sui piani di innovazione tecnologica. Dall'altra però, il ruolo sempre ampio svolto dalla consultazione nella procedura negoziale, l'attenzione rivolta a processi di progettazione organizzativa e di sviluppo conoscitivo fanno presumere che l'attività di Relazioni Industriali non formalizzata sia molto elevata, superiore nei casi trattati a quella negoziale tradizionale. Si tratta di un'attività informale di tipo nuovo non legata esclusivamente alla discrezionalità professionale, ma intrinseca ai processi di partecipazione stessi. Se la contrattazione diventa quindi più partecipativa essa dà luogo e sviluppa altre condizioni di partecipazione non più direttamente negoziabili, quali ad esempio le modalità di selezione e gestione di attività formative, e di sviluppo conoscitivo dentro e fuori l'impresa, e l'attività contrattuale stessa non diventa così l'unico strumento di partecipazione e allo stesso tempo l'unica attività riconosciuta delle Relazioni Industriali aziendali.

Le modalità e i tipi di attività informale che si svilupperanno sono parte degli interrogativi sul futuro, su come cambierà la base sociale dentro e fuori la grande impresa. Bisognerà sempre di più porsi il problema su quali saranno le nuove forme di tutela richieste dal lavoro nella società post-industriale. Certamente la partecipazione vi svolgerà un ruolo come diversa forma di controllo sull'organizzazione che cambia e più in generale considerata non solo come strumento ma come fine che consenta un maggiore

sviluppo delle conoscenze e della qualità del lavoro.

NOTE

(*) Il presente lavoro è stato condotto con la collaborazione di Elisabetta Biliotti e di Mario Zoccatelli. Elisabetta Biliotti ha raccolto gli accordi riportati nella tavola sinottica e ha contribuito alla stesura dei Capitoli quinto e sesto. Mario Zoccatelli ha raccolto i piani aziendali di ristrutturazione tecnologica nel settore quotidiani e ha contribuito all'impostazione dei Capitoli settimo e ottavo.

(1) Non tutti questi temi, dati i limiti più sopra enunciati, verranno trattati. In particolare per quanto riguarda i problemi della progettazione delle tecnologie informatiche si veda Emilio BARTEZZAGHI e Giuseppe DELLA ROCCA, **Impresa, gruppi professionali e sindacato nella progettazione delle tecnologie informatiche**, Quaderni della Fondazione Adriano Olivetti, 1, Roma 1984.

(2) La tesi del primato della politica è stata espressa in modo compiuto da Alessandro PIZZORNO, **I sindacati nel sistema politico italiano**, in "Rivista trimestrale di diritto pubblico", n. 4, 1971. Il riferimento a Alexander Gerschenkron riguarda gli studi da quest'ultimo condotti sullo sviluppo industriale in Europa e in Italia. Vedi A. GERSCHENKRON, **Il problema storico dell'arretratezza economica**, Einaudi, Torino 1965.

L'elevata esposizione politico-partitica dei sindacati italiani, accompagnata da una eterogeneità di modelli e rapporti sindacato-partito, è anche enfatizzata da Cella-Treu nelle considerazioni conclusive al manuale curato da loro di Relazioni Industriali. Secondo questi autori tale esposizione

si è sensibilmente ridotta negli anni Settanta, ma tende a riemergere quando le tre Confederazioni (CGIL-CISL-UIL) "indebolite sul mercato contrattuale ricercano voce e peso sul mercato politico". In, **Relazioni Industriali, Manuale per l'analisi dell'esperienza italiana**, a cura di Gian Primo CELLA e Tiziano TREU, Il Mulino, Bologna 1982.

(3) E' questa maggiore dipendenza che differenzia l'esperienza italiana negli anni Cinquanta da quella delle Unions britanniche e dei sindacati europei. In queste esperienze, il rapporto tra partiti del lavoro e sindacati era di collaborazione e di divisione di compiti nell'attività di promozione dei lavoratori nella società ma non di dipendenza.

(4) Il modello organizzativo del sindacato è fondato su una combinazione industriale/orizzontale alquanto singolare. Nel modello le due dimensioni si sostengono reciprocamente e non mostrano incompatibilità tra loro. Così CELLA-TREU, **Considerazioni conclusive in Relazioni Industriali...** cit.

Anche la pluralità delle organizzazioni imprenditoriali è un carattere da rilevare. Esse sono divise in diverse associazioni il cui principio non è politico, bensì derivato dalla struttura proprietaria (imprese pubbliche e private) e dalla dimensione, con associazioni di piccole imprese e di artigiani. Il pluralismo in questo caso riflette di più i dualismi persistenti nell'evoluzione dell'economia italiana, fra grandi e piccole imprese, fra Nord e Sud, tra settori in sviluppo e in crisi etc. Per questa stessa ragione la struttura centralizzata delle associazioni imprenditoriali è più organizzativa che contrattuale. Così CELLA-TREU, **Ibidem**.

(5) Questo tipo di attività e struttura contrattuale ha dato

origine a un modello di sindacalismo industriale di massa fondato sull'identità e stabilità della condizione lavorativa dentro grandi unità produttive. Questo sistema si presenta oggi in crisi, perché la stabilità e la prevedibilità sono sempre più chiaramente sostituite dal cambiamento e dalla discontinuità, perché si assiste allo sviluppo dell'occupazione nel terziario e nella piccola impresa, alla frammentazione e crescita di nuove forme di rappresentanza. Al sindacato e in generale agli attori delle R.I. si pongono nuove esigenze strategiche e un diverso quadro interpretativo. Così Tiziano TREU, **Relazioni Industriali: declino inevitabile?**, "Il Progetto", n. 19/20, 1984.

(6) La formazione professionale viene divisa tra scuole professionali esterne all'impresa e l'addestramento alla mansione condotto dall'azienda. Con la crisi dell'apprendistato viene a cessare qualsiasi rapporto formativo costituito contemporaneamente sulla formazione scolastica e l'esperienza di lavoro.

(7) Alcune ricerche si sono poste la domanda: perché questa elevata conflittualità contro il sistema di fabbrica e perché è nata proprio in quel periodo, a partire grosso modo dall'autunno 1968? I fattori causali di tipo oggettivo si richiamano alle stressanti e autoritarie condizioni di lavoro in fabbrica, alla elevata mobilità territoriale della forza lavoro e in particolare alle condizioni favorevoli del mercato del lavoro per i lavoratori manuali delle grandi aziende. Dei fattori causali di tipo più soggettivo la maggioranza delle ricerche si rifà a fattori generazionali. Giovani e scolarizzati, socializzati ad una cultura industriale moderna sono i più attivi, essi mettono in discussione le strutture e la disciplina aziendale da cui si sentono estranei e che non

soddisfa le loro aspettative. Così Marino REGINI, Emilio REYNERI, **Lotte operaie e organizzazione del lavoro**, Marsilio, Padova 1971; vedi anche A. PIZZORNO, E. REYNERI, M. REGINI, I. REGALIA, **Lotte operaie e sindacati in Italia 1968-1972**, Il Mulino, Bologna 1978.

(8) Secondo molte testimonianze il conflitto sociale nelle fabbriche non è stato tanto un problema di tutela del lavoratore di fronte agli aspetti peggiori della condizione di lavoro, quanto un problema di potere con richieste tendenti a eliminare gli strumenti di controllo sociale dalle "mani del padrone". Le realizzazioni sindacali hanno seguito queste richieste spontanee codificandole e regolamentandole e conquistando in tutte le industrie accordi significativi in proposito.

"In questo quadro, sul tema dell'uso del lavoro, il sindacato si è collocato, sostanzialmente, con quattro tipi di rivendicazioni:

1. rivendicazioni ugualitarie in tema di qualifiche e forte contestazione, in certi casi rifiuto, delle diverse forme di incentivazione economica (questi contenuti hanno reso meno praticabili al padronato le forme tradizionali di integrazione della forza lavoro);
2. rivendicazioni miranti a rendere meno elastico il fattore lavoro: dal controllo e dalla limitazione degli straordinari, alla riduzione dell'orario, alla limitazione dei turni, al controllo dei ritmi etc. (tutto ciò ha spinto le aziende verso la ricerca di altre forme di flessibilità);
3. rivendicazioni su tutti i temi legati alla nocività degli ambienti di lavoro accompagnate dalla diffusione di una nuova cultura operaia in merito alla salute ed al ruolo dei tecnici;
4. rivendicazioni rivolte ad incidere ed a sollecitare cambiamenti sulla struttura delle mansioni e sulla

organizzazione produttiva, con interventi di controllo-contestazione delle soluzioni padronali ma anche, in talune grandi aziende, di proposizione autonoma.

E' difficile dire oggi, senza materiali di ricerca sull'insieme della struttura industriale italiana, quali di queste rivendicazioni abbiano avuto più effetto nell'innescare i più rilevanti mutamenti organizzativi. L'ipotesi che continuo, comunque, a ritenere più valida riguarda una complessiva maggiore influenza dei primi due tipi di rivendicazioni".

Così Gian Primo CELLA, **Comunicazione** tenuta al Convegno del Goethe Institut di Torino su "Problemi dell'organizzazione del lavoro in Italia e nella Germania Federale", giugno 1977. Pubblicata in G.P. CELLA, **Uguaglianza e rivendicazione**, Edizioni Lavoro, Roma 1978.

(9) Il sindacato abbandona in questo modo quella che è stata la sua strategia tradizionale nei confronti del cottimo basata su tre punti: a) l'accettazione in linea di principio del sistema di cottimo ed a livello più generale dell'agganciamento del salario alla produttività, come esigenza oggettiva dell'organizzazione del lavoro e come vantaggio per il lavoratore; b) l'accusa alle aziende di non usare correttamente il cottimo, tendendo costantemente all'accrescimento della produttività a spese dei lavoratori, attraverso l'assegnazione di tempi troppo stretti, l'istituzione di pause e organici non adeguati, il continuo taglio dei tempi, e così via; c) la necessità di un riconoscimento della funzione del sindacato nel contrattare alcuni aspetti dell'organizzazione del lavoro, per sottrarli alla determinazione unilaterale da parte dell'azienda.

(10) L'egualitarismo salariale in Italia è solo in parte

paragonabile a quello attuato dai sindacati di altri paesi come ad esempio la Svezia. Mentre in Italia la politica salariale del sindacato ha in questo caso favorito le retribuzioni più basse per mezzo degli aumenti uguali per tutti, in Svezia la politica dell'egualitarismo retributivo si presenta più articolata e allo stesso tempo più generalizzata. Infatti in Svezia la politica dell'egualitarismo prevede la riduzione delle differenze retributive tra aree territoriali ritoccando e unificando i diversi parametri del costo della vita, sono stati incrementati i salari dei settori industriali più deboli, è stata realizzata la parità salariale tra uomini e donne ricorrendo in questi due ultimi casi ad aumenti percentuali superiori per i lavoratori comuni.

(11) I cicli diversi dell'industrializzazione tra paesi sono calcolati in base al massimo degli occupati realizzati nel settore industriale. Per l'Italia questo indicatore è stato raggiunto nel 1970, per la Francia nel 1965, per la Repubblica Federale Tedesca e il Regno Unito nel 1955, per gli USA nel 1950. I calcolatori nell'industria in Italia sono passati dai 34.000 nel 1974 ai 101.000 del 1982 e in tutti gli anni Settanta si è esteso a macchia d'olio l'utilizzo dei terminali, si calcola inoltre che i robot siano al 1982 circa 900.

Si veda in proposito Umberto COLOMBO, Giuseppe LANZAVECCHIA, **Innovazioni tecnologiche e strutture produttive. La posizione dell'Italia**, Convegno Nomisma, Milano 1983.

(12) E' sufficiente ricordare in proposito il dibattito che ha circoscritto all'inizio degli anni Settanta il coinvolgimento del sindacato sulla "nuova organizzazione del lavoro" proposto da gruppi imprenditoriali e dal sindacato e rivolto, almeno nella sua formulazione di principio, a migliorare la qualità

del lavoro. La tesi dominante nella maggioranza dei sindacati e tra i lavoratori è quella di un generale sospetto verso la partecipazione diretta al cambiamento. Le resistenze del sindacato sono ancora molto forti:

"La preoccupazione che viene sollevata è che tali sperimentazioni non devono modificare né i diritti contrattuali né il potere di rappresentanza del sindacato stesso. L'impegno che la maggioranza dei sindacati si assume è quello di lasciare la gestione del mutamento ai datori di lavoro, per poi contrattare, a processo avvenuto, le nuove condizioni di lavoro che sono state acquisite".

Così Giuseppe DELLA ROCCA, **Esperienze internazionali di mutamenti organizzativi**, in **FLM Organizzazione del lavoro, professionalità, qualifiche**, Seusi, Roma 1977.

(13) "Tradizionalmente, infatti, la progettazione dei sistemi di produzione e delle tecnologie di supporto si basa su criteri strettamente tecnico-economici. In particolare, la progettazione del lavoro segue in genere gli imperativi tecnologici. La dimensione organizzativa viene considerata solo in un momento successivo alle scelte tecniche e si basa sul presupposto che essa si debba adeguare a tali scelte.

Tuttavia, a partire dalla diffusione su più ampia scala dell'approccio socio-tecnico e dalla critica alle modalità di progettazione dei sistemi informativi automatizzati che è stata condotta negli anni Settanta, si sta sempre più diffondendo la progettazione congiunta di tecnologia e organizzazione. Essa si basa sulla considerazione che è possibile generare diverse alternative progettuali, con attenzione in sede di progetto alle relazioni tra gli aspetti tecnici e quelli socio-organizzativi. Tale processo di connessione è stato definito ottimizzazione congiunta del sistema tecnico e del sistema sociale".

In Emilio BARTEZZAGHI, Giuseppe DELLA ROCCA, **Imprese, gruppi...** cit.

(14) Per alcuni settori sindacali e delegati di reparto, questo limite era già stato individuato nei momenti più caldi della contestazione. Ad esempio per quanto riguarda i passaggi di qualifica si sostiene che

"Emerge più chiaramente l'ambiguità della rivendicazione dei passaggi di qualifica. Una rivendicazione esplicita in termini di qualifica del proprio lavoro si accompagna sempre a una rivendicazione economica, ma nasconde non di rado il rifiuto del lavoro che si fa, l'insoddisfazione per la scomparsa del contenuto professionale. Accettare e stimolare questa coscienza insorgente vuol dire però modificare la vecchia contrattazione dei passaggi di qualifica per spingersi a rivendicazioni che toccano direttamente la ripartizione del lavoro".

Cfr. Bruno MANGHI, Gianni MONTANI, **Analisi di una lotta operaia: la Candy**, in "Problemi del Socialismo", n. 39, marzo-aprile 1969.

(15) Il primo accordo di questo tipo è sottoscritto alla Olivetti:

"L'accordo programmatico Olivetti del 5 aprile 1971 (in cui il sindacato otteneva migliaia di passaggi di qualifiche e l'azienda si impegnavo formalmente ad accompagnare l'aumento di qualificazione formale con trasformazioni sostanziali del lavoro e dell'organizzazione) fissò un primo modello di Relazioni Industriali su questa questione: un modello negoziale, basato su questo classico schema: a) i lavoratori e il sindacato criticavano alcuni elementi del sistema (in questo caso cottimi e qualifiche), b) esprimono un orientamento ideale e politico (verso l'eliminazione del

lavoro alienato e per la ricomposizione del lavoro), c) l'azienda dichiara di accogliere quell'orientamento, d) progetta e propone un nuovo modello organizzativo (in questo caso "l'isola di montaggio"), e) azienda e sindacato negoziano gli aspetti di tradizionale competenza del sindacato che scaturiscono dal nuovo modello (incentivi, tempi, pause, qualifiche, ecc.)".

Così Federico BUTERA, *L'orologio e l'organismo*, Franco Angeli, Milano 1984.

(16) Nel caso italiano è mancato, a differenza del caso svedese e tedesco, un accordo generale delle parti sociali sostenuto dai pubblici poteri su come perseguire sviluppo economico e qualità della vita di lavoro su scala societaria. Tuttavia il caso italiano è oggi influenzato da "regole del gioco" a livello di impresa che hanno modificato la sfera classica della contrattazione verso modelli di concentrazione in alcune imprese e grandi gruppi industriali. Così Federico BUTERA, *L'orologio...* cit.; Giuseppe DELLA ROCCA, *Sindacato e organizzazione del lavoro*, Franco Angeli, Milano 1982.

(17) Così ad esempio la tavola sulle caratteristiche del lavoro nella cultura dell'informazione contrapposta a quella industriale di Strassman. Secondo l'autore nella società dell'informazione saranno sempre più richiesti lavori completi, vari, che richiedono competenza, autonomia, discrezionalità e capacità di apprendimento. Così P.A. STRASSMAN, *Overview of Strategic Aspects of Information Management*, in "Office: Technology and People", n. 1, 1982.

Per l'Italia si veda la ricerca Isfol-Arpes, in questo studio vengono richiamate conseguenze della tecnologia sull'organizzazione quali: aumento dell'utilizzo degli impianti; adozione di sistemi di gestione che consentono una

responsabilizzazione sui risultati e non sulle procedure, capacità di operare in modo strategico, maggiore formazione scolastica, gestione aziendale del consenso attraverso il controllo di dinamiche di gruppo, attenuazione dei ruoli gerarchici e diffusione delle informazioni relative alla gestione delle risorse. ISFOL-ARPES, **Nuove tecnologie, relazioni sindacali e strategie di consenso**, in "Industria e sindacato", n. 29-30, 1983.

(18) Si veda anche ISFOL-ARPES, **Ibidem**. Va comunque ricordato che gli interventi dei fondi della CIG sono in larga parte giustificati da crisi e riconversione aziendale e solo in minima parte dall'innovazione tecnologica in quanto tale.

(19) Infatti il giornale è una forma molto specifica di prodotto, il cui scopo principale non è solo connesso ad una attività economico-commerciale ma anche culturale e politica. La natura specifica del prodotto fa sì che le imprese operino entro un mercato amministrato in cui lo Stato è sempre chiamato in causa per garantire alcune condizioni politico-amministrative, quali la pluralità dell'informazione, la sua accessibilità, il prezzo stesso dei quotidiani.

(20) Con la fotocomposizione la luce e la fotografia si sostituiscono al piombo e viene di fatto eliminata la composizione a caldo e la linotype. Con il sistema integrato si ha l'applicazione dell'informatica allo stesso lavoro giornalistico. I giornalisti lavorano ai terminali, si costituiscono archivi, banche dati e si diffonde l'informaticizzazione di qualsiasi attività redazionale, inclusa l'impaginazione. Per una descrizione dei mutamenti intervenuti nella redazione del giornale si veda Mario LENZI, Il

BIBLIOGRAFIA

ARPES,

Nuove tecnologie, relazioni sindacali e strategie di consenso, in "Industria e Sindacato", n. 29-30, 1983.

AA.VV.,

La crisi rimandata, a cura di F. ROSITI, Edizioni Lavoro, Roma 1983.

E. BARTEZZAGHI, G. DELLA ROCCA,

Impresa, gruppi professionali e sindacato nella progettazione delle tecnologie informatiche, Quaderni della Fondazione Adriano Olivetti, 1, Roma 1983.

G. BERTA,

Lavoro, solidarietà, conflitti, Officina Edizioni, Roma 1983.

F. BUTERA,

L'orologio e l'organismo, Franco Angeli, Milano 1984.

F. BUTERA,

I frantumi ricomposti, Marsilio, Padova 1972.

R. CASELLI,

Nuove forme di organizzazione del lavoro nelle banche, Etas Libri, Milano 1982.

G. P. CELLA, T. TREU (a cura di), *Relazioni Industriali. Manuale per l'analisi dell'esperienza italiana*, Il Mulino, Bologna 1982.

G. P. CELLA,

Uguaglianza e rivendicazione, Edizioni Lavoro, Roma 1978.

F. CHIAROMONTE,

L'organizzazione del lavoro: i problemi del movimento sindacale italiano, in "Economia e lavoro", n. 2 e n. 3, 1973.

F. CHIAROMONTE,

Sindacato, ristrutturazione, organizzazione, ESI, Roma 1978.

U. COLOMBO, G. LANZAVECCHIA,

La posizione relativa alla tecnologia italiana, Paper presentato al Seminario Nomisma su "Innovazione tecnologica e struttura produttiva: la posizione dell'Italia", Milano 1983.

G. DELLA ROCCA, S. NEGRELLI,

Diritti di informazione ed evoluzione della

contrattazione aziendale (1969-1981), in "Giornale di Diritto del Lavoro e di Relazioni Industriali", n. 19, 1983.

G. DELLA ROCCA,

Sindacato e organizzazione del lavoro: analisi comparata del sistema di Relazioni Industriali in cinque paesi, Franco Angeli, Milano 1982.

J. EVANS,

The Negotiation of Technological Change: a Discussion Paper on Development in Western Europe, 1975-1982, ETUI Publication, Bruxelles 1982.

INTERSIND,

Cultura e società industriale oggi in Italia (Atti del Convegno Intersind, Firenze 8-10 maggio 1980), in "Quaderni di Industria e Sindacato", n. 4, luglio-settembre 1980.

D. S. LANDES,

Prometeo liberato. Trasformazioni tecnologiche e sviluppo industriale nell'Europa occidentale dal 1750 ai giorni nostri, Einaudi, Torino 1978.

A. LETTIERI,

Relazione su "Qualifiche, inquadramento unico, parità", al seminario di Ariccia 10-12 aprile 1972.

M. LENZI,

Il Giornale, Editori Riuniti, Roma 1981.

F. MOMIGLIANO,

Problemi di analisi delle determinanti ed effetti dell'innovazione nei paesi industriali avanzati e in Italia, Paper presentato al Seminario Nomisma su "Innovazione tecnologica e struttura produttiva: la posizione dell'Italia", cit.

F. MORTILLARO,

Organizzazione del lavoro ed iniziativa sindacale, Relazione introduttiva al Seminario Federmeccanica su "Uomini e macchine (il lavoro nell'industria metalmeccanica)", Firenze 1981.

W. OLIVIERI, M. MISUL, A. MICHELI, C. BESUSSO et altri, *Organizzazione del lavoro, mansione, professionalità*, Comunicazione al Convegno Federmeccanica su "Uomini e macchine (il lavoro nell'industria metalmeccanica)", cit.

M. PACI,

Mercato del lavoro e classi sociali in Italia, Il Mulino, Bologna 1972.

M. REGINI, E. REYNERI,

Lotte operaie e organizzazione del lavoro, Marsilio, Padova 1971.

N. ROSEMBERG,

Innovazioni tecnologiche: cosa possiamo imparare, se c'è qualcosa da imparare dal passato, Paper presentato al Seminario Nomisma su "Innovazione tecnologica e struttura produttiva: la posizione dell'Italia", cit.

M. UNNIA,

Probabile evoluzione delle relazioni industriali negli anni 80, in *Confindustria Orizzonte 80*, Milano 1984.

APPENDICE: TAVOLE SINOTTICHE

a cura di

Elisabetta Biliotti

Modalità di lettura della tavola sinottica

La tavola sinottica è concettualmente divisa in tre parti:

- aspetti relativi alle informazioni di base sull'accordo;
- aspetti relativi alla struttura dell'accordo, secondo il sistema di rilevazione che è stato applicato;
- aspetti di valutazione dell'analista.

Le informazioni di base comprendono: il nome dell'azienda, la data dell'accordo, le aree interessate e il numero di lavoratori coinvolti, il tipo di tecnologia introdotta o esistente.

Per quanto riguarda queste informazioni, occorre avvertire che il numero dei lavoratori non risulta quasi mai indicato negli accordi, per cui non è stato possibile fare valutazioni al riguardo. Il tipo di tecnologia, quando non si poteva direttamente rilevare dall'accordo, è stato definito tramite la lettura di studi di casi o interviste ai delegati dei Consigli di Fabbrica interessati o ai Sindacati locali o direttamente all'azienda: in questi ultimi casi, l'informazione è risultata spesso generica, in quanto è assente una terminologia unitaria sull'oggetto.

La struttura dell'accordo riguarda: gli obiettivi e/o i principi, le procedure incluse le strutture partecipative, le caratteristiche della organizzazione del lavoro e i contenuti della contrattazione. Questo sistema di rilevazione è stato adottato dopo una prima lettura degli

accordi, che ha posto in evidenza sia la loro complessità, in quanto sono sempre composti da più clausole, sia la rilevanza che in questo tipo di accordi, a differenza di altri, assumono le procedure, le caratteristiche del mutamento organizzativo, gli obiettivi di fondo e i principi ispiratori dell'innovazione.

Le valutazioni dell'analista sono relative alle finalità e alle note. Le finalità riguardano una indicazione sugli obiettivi principali dell'accordo, operazione che è stata ritenuta necessaria data la complessità della struttura contrattuale. Le note sono elementi aggiuntivi ritenuti utili per la comprensione del caso e che non rientravano nella classificazione precedente: rinvii ad accordi antecedenti, rapporti con innovazioni di prodotto, informazioni dettagliate sulle tecnologie impiegate, etc.

Bibliografia

Per l'approfondimento di informazioni utili per la costruzione della Tavola Sinottica abbiamo in particolare utilizzato le seguenti fonti:

- ARPES (a cura di),
Nuove tecnologie, relazioni sindacali e strategie di consenso, in "Industria e Sindacato", n. 29-30, 1983.
- P. BIANCHI,
Automazione e ciclo produttivo, in CDS Documentazione, n. 2, 1983.
- F. BUTERA,
Il caso del Nuovo Treno Medio alla Dalmine di Bergamo, RSO-Istituto di Ricerca Intervento sui Sistemi Organizzativi, Milano 1980.
- F. CHIAROMONTE, R. MERLI,
Nuove tecnologie, occupazione, produttività: un modello di analisi, in "Rassegna sindacale", 27 maggio 1982; **L'informatica alla Nuovo Pignone**, in "Rassegna sindacale", 28 ottobre 1982; **I Robot alla Candy**, in "Rassegna sindacale", 23 dicembre 1982; **Il Robogate alla Fiat di Cassino**, in "Rassegna sindacale", 23 aprile 1983; **I produttori delle nuove tecnologie: il caso COMAU**, in "Rassegna sindacale", 8 luglio 1983.
- C. CIBORRA,
Effetti dell'EDP sull'organizzazione del lavoro, in Quaderni CREL, n. 1, 1980.

C. CIBORRA, P.C. MAGGIOLINI,
Implicazioni sociali ed economiche dell'informatica, in "Quaderni di Rassegna sindacale", n. 82, 1980.

F. CORBETTA,
Riorganizzazione in un reparto di servizi alla Olivetti Eleprint, RSO-Istituto di Ricerca Intervento sui Sistemi Organizzativi, Milano 1983.

ERVET (a cura di),
Chimica e sviluppo dell'impresa minore, Ferrara 1983.

E. FERRARI,
Lo sviluppo dell'automazione nell'industria automobilistica, in "Industria e sindacato", n. 29-30, 1983.

P. FUNFARO, V. LORENZONI,
Mutamenti nell'organizzazione del lavoro negli anni '70: Facis, in "Quaderni di Rassegna sindacale", n. 64-65, 1977.

P. GIOVANNINI, P. ZAGNOLI,
Mutamenti nell'organizzazione del lavoro negli anni '70: Nuovo Pignone, in "Quaderni di Rassegna sindacale", n. 64-65, 1977.

D. PIRLONE,
Mutamenti nell'organizzazione del lavoro negli anni '70: Italsider, in "Quaderni di Rassegna sindacale", n. 64-65, 1977.

M. ROLLIER,

Mutamenti nell'organizzazione del lavoro negli anni '70: Fiat, in "Quaderni di Rassegna sindacale", n. 64-65, 1977.

Per la ricerca degli accordi aziendali abbiamo in particolare esaminato gli archivi della contrattazione ASAP, CESOS, CREL, Intersind, FILTA-CISL Nazionale, FLM Nazionale, FLM Liguria, FLM Lombardia e le riviste "ASAP-Notizie sindacali" e "Lavoro-Informazione".

TAVOLE

CASI	DATA	AREE N° LAVORATORI	TIPO DI TECNOLOGIA	OGGETTIVI E PRINCIPI	PROCEDURE
Aeritalia	28/6/73	Operatori macchina a CN (Controllo Mu- merico)	Macchine a CN		
Aeritalia	10/2/78	Controllo Numerico. Attrezzatura Montaggio sperimentale Laboratorio	CN avvio CAD-CAM	Competitività e flessibilità Sviluppo delle professionalità Ampliamento delle conoscenze del ciclo produttivo	Impegno a fornire adeguate informazioni alle RSA sugli effetti derivanti dall'introduzione di nuove tecnologie. Impegno ad effettuare una ricerca-intervento articolata in tre fasi: a) preanalisi delle variabili di ciascuna Unità produttiva b) individuazione delle ipotesi di modifica c) progettazione e attuazione delle soluzioni organizzative Impegno a definire in sede aziendale le procedure di verifica e negoziazione in merito ai risultati della fase b) e delle modalità di attuazione delle sperimentazioni (fase c).
Aeritalia	15/10/80	Area G222 Capodichino Area CN di Ponigliano Area lavorazione vetro Nerviano	CN CAD-CAM	Miglioramento efficienza e produttività Eliminazione delle mansioni ripetitive o disagiate Sviluppo delle professionalità Programmazione del lavoro e ricerca di flessibilità nella struttura organizzativa	Impegno dell'Azienda alla consultazione delle RSA sulle proposte di modifica dell'odi. Disponibilità ad informazioni nella fase di preanalisi organizzativa in merito alle metodologie utilizzate e ai dati intermedi. Impegno dell'Azienda a verificare e definire i tempi tecnici delle attività e a studiare un sistema di individuazione delle causali di fermata. Impegno ad un esame congiunto con le RSA sulle procedure di sperimentazione del sistema di programmazione e controllo del lavoro. Riunioni periodiche di verifica per esaminare le cause delle disfunzioni.
AGIP Nucleare	17/4/81	Aree impiegatizie	Informatica di ufficio	Efficienza e produttività Eliminazione di gerarchie e parcellizzazioni Sviluppo delle professionalità	Impegno ad informazioni periodiche al Cdf sui programmi di attuazione dei nuovi investimenti, e sui processi di modifica e innovazione organizzativa per i riflessi che questi hanno sulla occupazione. Impegno a definire congiuntamente al Cdf i programmi e i contenuti della formazione professionale. Impegno ad esami preventivi con il Cdf sulle modificazioni organizzative.

CARATTERISTICA O.d.I.	CONTENUTI CONTRATTUALI	FINALITA'	NOTE
Addebiellamento professionale tramite automatizzazione su macchine a CN di tipo 2 e con caratteristiche diverse	Attribuzione del 5° livello agli addet- ti alle macchine a CN Definizione tempi massimi di addestra- mento su macchine a CN Impegno ad interventi per il miglio- ramento dell'ambiente di lavoro	Diritti di tutela su pro- fessionalità e ambiente di lavoro	
Eliminazione dei lavori ripetitivi e no disagiati	Impegno ad attuare il programma di assunzioni	Principi procedurali per la partecipazione all'in-	
Ricomposizione delle mansioni	Nuovo sistema retributivo collegato alle modifiche OdI	novazione tecnologico/ organizzativa	
Decentramento dell'autonomia opera- tiva tramite l'individuazione di obiettivi produttivi	Impegno ad attuare corsi profes- sionali finalizzati al mutamento orga- nizzativo Impegno a definire nuovi profili professionali in relazione alle mo- difiche OdI		
Ricomposizione delle mansioni at- traverso l'aggregazione di atti- vità esecutive, di controllo, ma- nutenzione e preparazione	Passaggi di categoria (dal 2° al 3° livello; dal 5° al 6° livello) in seguito all'evoluzione organizzati- va	Principi procedurali per il controllo degli inter- venti in materia di OdI	Riconferma delle procedure, obiettivi e stru- menti definiti in materia di OdI dall'accordo 10/2/78
Decentramento dell'autonomia ope- rativa e responsabilizzazione su oggetti produttivi	Effettuazione di indagini ambien- tali per il controllo dell'esposi- zione al rischio di radiazioni ionizzanti		
	Impegno ad attuare corsi di for- mazione professionale	Principi procedurali per il controllo dell'innova- zione organizzativa	

CASI	DATA	AREE N° LAVORATORI	TIPO DI TECNOLOGIA	OBIETTIVI E PRINCIPI	PROCEDURE
ALFA ROMEO ALFA SUD - SPICA	17/2/78	Insegnati. Manutenzione. Linee a movimento me- canico, lappezzeria. Meccanica, Montaggio cambio Alfa Sud, Abbi- gliamento F. 12, Mon- taggio motori Aree professionali Robotizzazione in As- semblaggio, Scocca, Fonderia, Fucine, Verniciatura, Lastresaldatura	Informatica di ufficio. Robotizzazione	Aggiornamento tecnologico. Riduzione lavori gravosi. Miglioramento delle condizioni di lavoro. Sviluppo professionalità. Efficienza produttiva	Definizione nell'accordo delle aree di intervento. Diritto del sindacato ad un esame congiunto sulle modalità di attua- zione e alla verifica dei risulta- ti di ogni intervento specifico. Informazioni ai lavoratori inte- ressati alle modifiche. Diritto del le RSA ad un esame congiunto con la Direzione nella fase di progetta- zione e realizzazione di nuove produ- zioni. Valutazione congiunta sulle aree su cui sperimentare gruppi di pro- duzione. Diritto del sindacato a definire con l'Azienda, in appositi accor- di scritti, le caratteristiche tecniche dei Gruppi: livelli di produzione, organici, descrizione delle attività da svolgere. Informazioni dettagliate sulle ro- botizzazioni.
ALFA ROMEO ALFA ROMEO AUTO ALFA VEICOLI CON- MERCIALI ALFA AVIO SPICA	4/3/81	Attività di produ- zione	Automazione e robotiz- zazione	Miglioramento dell'efficienza produttiva e della qualità del prodotto. Più completa conoscenza del ciclo produttivo. Responsabilizzazione sui risultati.	Impegno ad incontri aziendali per definire le modalità delle sper- imentazioni. Impegno a verifiche periodiche sui risultati produttivi delle sperimentazioni. Definizione con il presente accor- do delle caratteristiche generali dei Gruppi di Produzione. Informazioni dettagliate sull'in- novazione tecnologica
ALFA ROMEO ALFA AUTO	23/2/82	Stabilimenti di Arese Portello e Ponigliano	come sopra	Efficienza gestionale e mi- gliore produttività	Definizione della data di avvio a regime dei Gruppi di Produzione. Impegno a verifiche periodiche su gli organici e sull'andamento del- la produttività. Impegno a verifiche periodiche sui processi di riorganizzazione. Impegno dell'Azienda ad illustrare lo studio di fattibilità per la realizzazione di un impianto sper- imentale di abbigliamento da fer- mo

CARATTERISTICHE O.d.l.	CONTENUTI CONTRATTUALI	FINALITA'	NOTE
------------------------	------------------------	-----------	------

Iniepagati: l'Azienda sta realizzando un esame approfondito di tutte le componenti il lavoro di ufficio per ridurre i lavori ripetitivi e aumentare le funzioni di controllo e supervisione. Manutenzione: rotazioni su impianti con tecnologia omogenea. Superamento delle linee a movimento meccanico nei settori. Tappezzeria, Meccanica, Montaggio cambio, Abbigliamento F.12, Montaggio motori. Sperimentazione Gruppi di Produzione su aree da individuare congiuntamente. Aree professionali: sperimentazione di gruppi di lavorazione.

In relazione agli interventi sulla OdL, si prevedono verifiche specifiche in merito all'inquadramento professionale dei lavoratori

Principi procedurali specifici per l'avvio di modifiche organizzative e di innovazioni tecnologiche. Informazioni dettagliate su innovazione tecnologica e ristrutturazione.

Investimenti in nuove tecnologie previsti: Automazione Grandi Presse. Robotizzazione saldatura pressocolatura e stampaggio a caldo e montaggi meccanici, CED

Formazione di Gruppi di Produzione senza modificazione dell'assetto impiantistico) cui è affidata una funzione omogenea del ciclo prod. integrazione delle operazioni attinenti alla produzione compiti complementari me: approvvigionamento delle materie prime; collaudi; piccola manutenzione.

Gruppi definiscono autonomamente ripartizione dei tempi di lavoro e rilevano la quantità e qualità della prod. giornaliera. Sono possibili 3 diversi tipi di gruppi: omogenei semplici integrati omogenei integrati non omogenei l'ultimo tipo è previsto per linee riassempimento meccanico in cui i posti di Controllo qualitativo e assemblaggio di linee sono affidati a figure professionali singole

Per i lavoratori inseriti nei Gruppi di Produzione è previsto l'inquadramento al 3° e 4° livello. L'Azienda avvierà un programma di addestramento profes. specifico per i lavoratori inseriti nei Gruppi. Forme retributive legate agli obiettivi produttivi dei Gruppi, che assorbito i costi individuali.

Principi Procedurali per procedere a modifiche organizzative. Definizione caratteristiche generali dei Gruppi di Produzione

Le parti prendono atto dell'avvenuta costituzione dei seguenti GdP alla Spica: Trasmissioni 116; Pompe olio; Sterzi e cremagliere; Candele; Giunti idraulici; Macchine automatiche; Ammortizzatori; Pompe Acqua.

Investimenti in nuove tecnologie: Robot in Area stampaggio a caldo. Automatizzazione e Meccanizzazione lavori gravosi (Fonderia, Carico e scarico forni).

Lavorazione Montaggi Meccanici: nuovi sistemi di asseverimento con abolizione dei vincoli di cadenza, rispetto fattori ergonomici e ambientali. Impianto di prova automatica in Collaudo Motori. Aree: Sala prove automatiche per Motori e Nuovo Cambio. Automatizzazione serraggi.

Pomigliano: nuovi layout e impianti di asseveramento per premontaggio Gruppi Meccanici. Trasformazione a isole delle linee di Montaggio Cambio. Impianto Collaudo Automatico Motori. Stampaggio lastre.

Aree: Presse a trasferta. Automatizz. Caricamento Pezzi.

Pomigliano: Presse a trasferta. Assemblaggio Scocca: Automatizzazione e Robotizzazione (nuovi prodotti). Verniciatura: Robotizzazione Spruzzatura.

- 1) Iniziative per l'addestramento e la riqualificazione del personale: - rotazione di personale in CIG in Manutenzione e in Montaggio extraciclo; - attività di formazione finalizzate a creare nuove figure professionali nei campi della Contabilità industriale, Industrializzazione del prodotto e Informatica.
- 2) Prepensionamenti.
- 3) Mobilità.

Accordi di attuazione di precedenti intese collegati al controllo delle ristrutturazioni. Impegni generici all'innovazione.

CASI	DATA	AREE N° LABORATORI	TIPO DI TECNOLOGIA	OBIETTIVI E PRINCIPI	PROCEDURE
------	------	--------------------------	--------------------	----------------------	-----------

ANIC Ravenna	24/7/80	Tutto lo stabilimen- to	Controlli tramite video- terminali. Calcolatore di processo in Laboratorio	Migliorare la produttività e la professionalità. 1) Conoscenza e capacità di inter- vento nella globalità del proces- so. 2) Autonomia e responsabilità del singolo lavoratore	1) Sanziona il diritto del Sindaca- to a definire preventivamente le aree di applicazione, le priorità, il carattere le modalità e i tempi della sperimentazione 2) Sanziona il diritto di verifica dei risultati della sperimentazio- ne.
--------------	---------	----------------------------	---	--	---

ANIC Valbasento	9/10/81	Aree produttive	CP tecnologia di processo	Produttività ed efficienza. Valorizzazione della professio- nalità. Riduzione delle parcellizzazio- ni. Conoscenza globale del ciclo produttivo.	Impegno dell'Azienda a studiare modifiche organizzative
-----------------	---------	-----------------	------------------------------	--	--

CARATTERISTICHE D.d.I.	CONTENUTI CONTRATTUALI	FINALITA'	NOTE
------------------------	------------------------	-----------	------

<p>1) Attribuzione all'Operatore di impianto di attività ausiliarie complementari attinenti al processo produttivo (manutenzione, servizio, controlli analitici e di sicurezza).</p> <p>2) Integrazione verticale e orizzontale fra più operatori</p>	<p>1) La sperimentazione deve essere legata a specifici programmi formativi.</p> <p>2) Possibilità di migliorare l'inquadramento professionale degli addetti se la sperimentazione ha successo</p>	<p>Principi procedurali da applicare ogni qualvolta si procede a modifiche organizzative.</p> <p>Impegno generico al miglioramento della professionalità</p>	
	<p>Istituzione corsi di formazione</p>	<p>Impegni generici al mutamento OdI</p>	<p>Riduzione di una fase di lavorazione (stiratura) al momento della introduzione di un nuovo tipo di produzione</p>

CASI	DATA	AREE N° LAVORATORI	TIPO DI TECNOLOGIA	OBIETTIVI E PRINCIPI	PROCEDURE
ANSALDO Gruppo	18/11/77	Aree produttive	CN torni, fresatrice Centro di Calcolo per Mac- chine Utensili a CN	Miglioramento dell'utilizzazione dei mezzi di produzione. Sviluppo delle professionalità. Limitazione delle mansioni par- cellizzate. Autonomia e responsabilizzazione.	Istituzione di gruppi di lavoro per analisi e proposte sui problemi di ambiente di lavoro (in particolare: problema del microclima per Macchi- ne a CN di Caspi). Definizione delle procedure per la modifica dell'Odl: - ricerca intervento negli stabili- menti di Sestri e Sampierdarena articolata in 2 fasi: 1) analisi della situazione attuale e propo- sta di soluzioni operative per il raggiungimento degli obiettivi concordati; - Esame congiunto dei risultati del- l'analisi e decisione sulla pro- secuzione dell'intervento; 2) pro- gettazione e attuazione delle so- luzioni organizzative concordate; - Verifiche periodiche durante l'intervento; - Definizione concordata di parametri di misurazione dei risultati pro- duttivi; - Informazioni dettagliate su inno- vazione tecnologica.
ANSALDO Caspi	26/3/79	Centro Elettronico	CED	Efficienza del servizio. Crescita professionale. Riduzione della parcellizzazione. Maggiore responsabilizzazione.	Definizione per accordo degli obiet- tivi e delle modalità della nuova Odl al CED
ANSALDO Stab. GN	9/10/79	Lane	CN con sistema cen- tralizzato	Efficienza aziendale. Sviluppo della professionalità	Costituzione di Gruppi di lavoro per: Analisi condizioni organizzative esistenti e individuazione delle soluzioni da sottoporre alle par- ti. Caratteristiche e composizione dei Gruppi di lavoro: compresenza di 2 componenti (Azienda e Sinda- cato), presenza di un Coordinato- re responsabile nominato dall'A- zienda, che risponde ad un "Comita- to di Indirizzo".

CARATTERISTICHE O.d.I.	CONTENUTI CONTRATTUALI	FINALITA'	NOTE
------------------------	------------------------	-----------	------

1. Ricomposizione di mansioni nel reparto
 2. Grandi Macchine di GI con definizione
 3. nuova figura professionale.
 4. Per tutti gli stabilimenti: principi
 5. della nuova Odl sono l'eliminazione
 6. di mansioni parcellizzate, la defini-
 7. zione dei cicli di lavoro più com-
 8. plessi e configuranti obiettivi di
 9. lavoro, autonomia per gli operatori,
 10. l'integrazione dei compiti e delle
 11. funzioni, la responsabilizzazione,
 12. l'integrazione fra attività esecuti-
 13. ve e di controllo, i gruppi di la-
 14. voro

Impegno a nuove assunzioni nel corso
 dell'anno.
 Definizione concordata di una nuova fi-
 gura professionale (Stab. GI) e impegno
 ad attuare i necessari interventi for-
 mativi.
 Impegno a ridefinire i sistemi di in-
 centivazione a fronte della modifica
 dell'Odl

Principi procedurali per la
 partecipazione all'innova-
 zione tec./org.

1. Selezione dei lavoratori su diver-
 2. se attività.
 3. Costituzione di Gruppi:
 4. - Input-Output (le perforatrici
 5. svolgeranno lavori di quadra-
 6. tura e controllo)
 7. - Sala macchine (tutti i lavori
 8. di attrezzaggio)

Definizione di nuovi profili profes-
 sionali per le posizioni di: Perfora-
 trice, Addetto alla programmazione
 di esercizio, Operatore EDP.
 Definizione degli sviluppi relativi
 di inquadramento professionale (3°,
 4°, 5° e 6° livello).
 Impegno a specifici interventi in
 materia di ambiente di lavoro

Diritti di tutela su pro-
 fessionalità.
 Accordo di attuazione del-
 le procedure concordate
 per mutamento Odl

Principi procedurali per
 la partecipazione all'in-
 novazione tec./org.

CASI	DATA	AREE N° LAVORATORI	TIPO DI TECNOLOGIA	OBIETTIVI E PRINCIPI	PROCEDURE
ANSALDO Gruppo	17/7/80	Aree produttive	CN - CP	<p>Riduzione della parcellizzazione. Integrazione dei compiti e delle funzioni. Responsabilizzazione. Miglioramento delle capacità di controllo e regolazione del processo produttivo. Diffusione delle informazioni</p>	<p>Impegno a definire e ad esaminare con RSA iniziative di ricomposizione delle mansioni e/o di mobilità per figure a basso contenuto professionale. Impegno ad incontri periodici per l'esame delle iniziative di formazione professionale. Riconferma delle procedure per la modifica Odl già concordata (Ricerca/intervento, esami congiunti, contrattazione e verifica). Impegno ad esami congiunti periodici sui progetti aziendali di introduzione dell'informatica e relativi effetti su Odl e condizioni di lavoro</p>
ANSALDO Motori Stab. di Sestri	1/7/81	Avvolgeria AVP Servizi TRI-MAG	Linee automatizzate CN - CP		<p>Incontro di verifica nel corso della sperimentazione: definizione dei tempi di sperimentazione e impegno ad incontri tecnici per esaminare i problemi relativi a: Obiettivi di produzione, distribuzione carichi di lavoro. Impegno alla massima informazione del Cdf nel corso della sperimentazione. Impegno a concordare con il Cdf i parametri tecnici di misurazione dei risultati</p>

CARATTERISTICHE O.d.I.	CONTENUTI CONTRATTUALI	FINALITA'	NOTE
------------------------	------------------------	-----------	------

Ricomposizione delle mansioni per lavoratori addetti a compiti di basso contenuto professionale.
 Costituzione di Gruppi di lavoro con definizione di parametri concordati di misurazione dei risultati

Definizione dei nuovi profili professionali per figure di 4° e 6° livello a fronte delle intervenute variazioni organizzative.
 Impegno ad attuare iniziative di formazione professionale collegate agli interventi in materia di OdI.
 Estensione a tutto il Gruppo degli obiettivi già definiti in materia di OdI.
 Modifica del sistema degli orari di lavoro con introduzione turni al sabato in stabilimenti GT e GM.
 Regolamentazione dei canali e procedure per la mobilità sia operaia che impiegatizia

Principi procedurali per la partecipazione all'innovazione tec./org.

Gruppi di lavoro su linee automatizzate con ricomposizione delle mansioni e condizioni di parziale autonomia operativa

Definizione di nuovi profili professionali e livelli di inquadramento relativi alla nuova OdI.
 Introduzione del profilo professionale di 6° livello operaio.
 Disponibilità al superamento dell'attuale sistema di cottimo

Diritti di tutela su professionalità.
 Accordo di attuazione delle procedure concordate per mutamento OdI

CASI	DATA	AREE N° LAVORATORI	TIPO DI TECNOLOGIA	OBIETTIVI E PRINCIPI	PROCEDURE
ASSORENTI	14/2/81	Aree impiegatizie	Informatica di ufficio	Efficienza del servizio. Eliminazione gerarchie e parcel- lizzazione. Sviluppo professionalità.	Disponibilità al confronto con il Cdf nel corso delle modifiche or- ganizzative (richiesta di "dispo- nibilità al cambiamento" e di "at- teggiamenti collaborativi" durante le fasi di sperimentazione)
BARILLA	1981	Aree produttive Rep. Biscotto	Automazione degli im- pianti	Efficienza e produttività. Miglioramento delle condizio- ni di lavoro	Disponibilità ad informare il Cdf sui progetti di modifica tecnolo- gica e organizzativa. Impegno a verifiche congiunte su- gli esiti delle sperimentazioni Odi
CANDY	luglio 1981	Rep. Laniera Montaggio	CAM in lavorazione/as- semblaggio FMS in lavorazione la- miera (30 Robots, transfert CP)	Produttività	Informazioni dettagliate sul pro- getto di innovazione tecnologica. Impegno ad un esame congiunto per la discussione del progetto di tra- sformazione Odi
CANDY	31/5/83	Tutto lo stabi- limento	CAM - FMS		Impegno a verifiche periodiche su situazione produttiva e modifi- che tecnologiche che abbiano in- fluenza sull'Odi
CONAU	1982	Manutenzione Montaggi Saldatura	CN in saldatura Transfert in montaggio	Efficienza aziendale e mi- glioramento della qualità del lavoro	Informazioni dettagliate sui pro- grammi di investimento e innova- zione tecnologica. Impegni alla contrattazione su spe- rimentazioni Odi
CONSAL-SARIN	25/1/82	Fonderia, la- minazione, verniciatura, servizi	Automazione laminatoi (prevista per 82)	Migliorare la produttivi- tà, le condizioni di la- voro e la professionalità. Eliminazione delle parcel- lizzazioni	Impegno a presentare al Sindacato i risultati dello studio organiz- zativo effettuato. Informazioni sul programma di in- vestimenti 82-83
CUCIRINI CANTONI COATS	2/7/80	Manutenzione, Rings, P.M., Tintoria	Sistema EDP in tinto- ria. Magazzini. Levate automatiche in filatura	Efficienza e produttività aziendale. Miglioramento delle condi- zioni di lavoro e delle professionalità. Responsabilizzazione e au- tonomia operativa	Impegno a verifiche periodiche per l'attuazione dei programmi di investimento. Impegno a verifiche sulle speri- mentazioni Odi

CARATTERISTICHE O.d.l.	CONTENUTI CONTRATTUALI	FINALITA'	NOTE
Definizione di precisi ambiti di responsabilità delle funzioni az. Integrazione fra funzioni e attivizzazione del trasferimento delle informazioni	Impegno a organizzare attività di formazione finalizzate al cambiamento organizzativo	Impegni generici all'informazione sul progetto di modifica organizz.	L'elaborazione di un nuovo modello organizzativo è stata affidata a consulenti metodologici esterni, e poi valutata in sede di Comitato tecnico-scientifico e di Assemblea degli Associati.
Trasformazione di figure gerarchiche con tecnici. Gruppi di lavoro in Reparto Biscotto per il controllo qualità	Possibilità di sviluppi della professionalità e degli inquadramenti dei lavoratori	Diritti di informazione su innovazione tec./org.	
Eliminazione delle mansioni manuali con passaggio a compiti di supervisione. Eliminazione di un livello gerarchico (preparatore). Trasformazione delle linee di montaggio in isole con ricomposizione delle mansioni	Provvedimenti per fronteggiare l'eccedenza del personale (prepensionamenti). Inquadramento al 4° livello per gli operatori alle macchine in linea. Disponibilità ad organizzare un corso di formazione per gli operatori. Definizione dei ritmi di lavoro e dei volumi di produz. giornaliera	Principi procedurali per il controllo dell'innovazione tecnologica. Diritti di tutela su professionalità e condizioni di lavoro	Innovazione congiunta di prodotto e di processo
	Proroga del provvedimento di CIGS per ristrutturazione aziendale	Diritti di tutela di occupazione e condizioni di lavoro	
Lavoro per squadre in Manutenzione, Montaggi di lavorazione meccanica e Saldatura. Arricchimento professionale in Area Montaggio	Definizione delle modalità per la mobilità interna. Sviluppo degli inquadramenti per tecnici informatici. Impegno ad organizzare corsi di formazione professionale	Diritti di tutela su condizioni di lavoro. Diritti di informazione su innovazione tecnologica	E' più rilevante l'innovazione di prodotto che quella di processo. La produzione è prevalentemente condotta con tecnologie tradizionali
Creazione di vari raggruppamenti produttivi (fasi) fonderia; lami-nazione; verniciatura; servizi all'interno dei quali prevedere la rotazione su diverse posizioni di lavoro e la ricomposizione e arricchimento delle mansioni	Impegno ad avviare un programma di formazione professionale finalizzato ai nuovi programmi tecnologici e produttivi	Impegno generico alla informazione sulla riorganizzazione	
Superamento di alcuni livelli gerarchici attraverso l'arricchimento dei contenuti prof. di alcune mansioni. Gruppi di lavoro nelle aree indicate	Provvedimenti per fronteggiare l'eccedenza di personale (CIGS, prepensionamenti, part-time). Corsi di addestramento professionale per assistenti e programmatori EDP. Sviluppo dell'inquadramento prof. per addetti al Gruppo di lavoro dei Rings e corrispondenza di un superminimo di processo	Diritti di controllo sull'innovazione tec./org.	

CASI	DATA	AREE N° LAVORATORI	TIPO DI TECNOLOGIA	OBIETTIVI E PRINCIPI	PROCEDURE
DALMINE N.T.M.	4/3/80	NTM	NTN: - Sistema Gestionale Automatizzato per programmazione (calcolatore centrale) e movimentazione nel corso della lavorazione (2 calcolatori periferici) - Sistema di automazione tecnica composta da: 1) Automazione di impianto (controlli automatici gestiti da un sistema computerizzato centrale) 2) Controllo della lamina - zione (CP) 3) Movimentazione dei pezzi	Capacità della squadra di operare con autonomia; Polivalenza degli operatori. Orientamento della struttura di coordinamento alla supervisione, limitando l'impegno operativo	Definizione per accordo dei criteri organizzativi del nuovo impianto e verifica loro congruenza con i precedenti accordi aziendali in materia. Impegno a verifiche entro 1° anno sul grado di realizzazione del modello organizzativo
DALMINE N.T.M.	15/9/81	NTM	come sopra	Razionalizzazione del lavoro Valorizzazione delle professionalità	
DALMINE N.T.M.	28/7/82 1/9/82	Area Acc/2 Area MST/AUS	come sopra	Efficacia ed efficienza del sistema produttivo	

CARATTERISTICHE O.d.I.	CONTENUTI CONTRATTUALI	FINALITA'	NOTE
------------------------	------------------------	-----------	------

<p>Individualizzazione di sottoree organizzative mediante i seguenti criteri:</p> <p>Aggregazione di fasi compiute del processo; Caratteristiche del processo; Ampiezza delle attività per consentire qualificazione professionale; Flessibilità di esercizio. Caratterizzazione delle squadre come gruppi integrati con compiti di conduzione del processo e dotati di autonomia nella regolazione e controllo delle fasi e delle responsabilità relative</p>	<p>Definizione del nuovo inquadramento, profili e iter professionali operai (4° livello, 5°).</p> <p>Definizione degli organici tecnologici operai per sottoree.</p> <p>Definizione dei programmi e contenuti della formazione professionale (anche su sistemi informativi autonomi).</p>	<p>Principi procedurali per il controllo del nuovo assetto organizzativo.</p> <p>Diritti di tutela su sviluppi professionali e qualità del lavoro</p>	<p>NTM: avvio dei lavori nel 1977, avvio dell'impianto nel 1980. Caso di progettazione congiunta di tecnologia e organizzazione.</p> <p>Obiettivo aziendale: far partecipare operatori e tecnici al controllo e regolazione del processo produttivo integrando il sistema computerizzato, a causa della vulnerabilità dell'impianto, l'alto numero di variabili da tenere sotto controllo, la necessità della "partecipazione" delle f.i.l.</p> <p>Le condizioni materiali di lavoro sono state prese in considerazione prima della costruzione dell'impianto. Es.: installazione sale di controllo climatizzate e insonorizzate; layout delle consolle per la strumentazione di controllo e regolazione; sistemi di aspirazione fumi, schermi di protezione ecc.; sistemi di sollevamento e trasporto dei materiali.</p> <p>Criteri guida delle Odl: orientamento delle squadre ai risultati produttivi, controllo delle varianze e integrazioni, definizione non di mansioni ma di ruoli unici, con (tendenziale) totale polivalenza.</p> <p>Processo di progettazione del sistema socio-tecnico: insediamento nel 1976 di una unità alle dipendenze del Direttore dello Stabilimento per il "Progetto di gestione NTM" che definì un piano di lavoro che inseriva come obiettivi per la progettazione anche parametri di qualità della vita di lavoro.</p> <p>Coinvolgimento del Sindacato: garanzie certe di mantenimento dei livelli occupazionali, informazioni dettagliate su tutti gli aspetti dell'investimento nel corso di tutto il progetto, accettazione degli obiettivi sindacali (professionalità, ambiente di lavoro) nella progettazione.</p> <p>Partecipazione dei lavoratori nell'installazione e decollo dell'impianto: i lavoratori reclutati hanno usufruito di un corso di addestramento tecnico in cui veniva presentato anche il modello organizzativo, fornendo tra l'altro alla Direzione un feed-back sul modello stesso. Alla fine del corso sono stati inseriti nel montaggio dell'impianto, partecipando con proposte e osservazioni alle modifiche. Non è stata costituita nessuna struttura formale e sistematica di partecipazione; gli operai non hanno mai fatto parte di Gruppi di progetto.</p>
<p>Ridefinizione dei ruoli per figure di Capo strumentazione, Capo automazione, Addetto Man/Strumentazione, Addetto Man/Automazione, Addetto Termotecnica, Addetto Man/CND</p>	<p>Definizione di nuovi profili professionali per figure impiegate (7° e 8° livello)</p>	<p>Diritti di tutela su professionalità e inquadramento professionale</p>	
<p>Ridefinizione della distribuzione dei compiti e delle responsabilità nella struttura operaia con istituzione di figure op. di 6° liv. nelle attività di Operatore Forni, Op. Colata Continua e Op. Condizionatura e controllo avanzamento; Manutentore specialista autonomo; Man. spec. strumentazione; Man. spec. CND</p>	<p>Definizione di nuovi profili professionali per figure op. di 6° liv. e 5° liv.</p> <p>Definizione delle fasi per l'individuazione del personale da inquadrare nelle nuove attività.</p> <p>Attuazione di un programma di formazione per 1° selezione.</p> <p>Sperimentazione del nuovo assetto organizzativo, verifica dei suoi esiti e definitiva applicazione</p>	<p>Diritti di tutela su professionalità e inquadramento professionale</p>	

CASI	DATA	AREE N° LAVORATORI	TIPO DI TECNOLOGIA	OGGETTIVI E PRINCIPI	PROCEDURE
ELIOLONA	27/6/81	Stamperia Stabilimenti Fil e Tex Mantova e Garbagnate	Automazione Tinto/Stamperia	Miglioramento della produttività. Sviluppo delle professionalità. Maggiore autonomia operativa e decisionale Conoscenza dell'insieme del ci- clo produttivo	Definizione per accordo della dura- ta e criteri della sperimentazione in Stamperia. Impegno a verifiche periodiche nel corso della sperimentazione. Impegno ad informazioni preventive sui progetti di investimento in nuove tecnologie. Definizioni delle procedure per l'avvio delle sperimentazioni: - definizione degli organici del reparto (informazioni al Cdf) - contrattazione preventiva con Cdf su: carichi di lavoro, in- stallazione dei nuovi impianti, criteri e tempi delle sperimen- tazioni, sbocchi professionali - garanzia di un flusso costante di informazioni di natura tecnica su aggiornamenti tecnologici, programmi produttivi, rapporti con i reparti a monte e a valle del Gruppo
ELIOLONA	25/6/84	Aree impiegatizie	Informatica di ufficio		
ELSAG	28/4/78	Aree produttive	CP - CAM	Flessibilità della struttura aziendale. Valorizzazione delle professiona- lità. Ampliamento delle conoscenze del ciclo produttivo. Accentuazione e sistematizzazio- ne del flusso informativo. Ricomposizione di mansioni par- celizzate	Impegno ad esami congiunti sulla programmazione delle attività di formazione professionale. Definizione delle procedure per la modifica OdI. Individuazione congiunta delle aree in cui iniziare la sperimen- tazione. Studio/Analisi da parte dell'A- zienda sulla situazione dell'area, criteri e metodologie d'interven- to. Esame congiunto sui risultati del- lo studio e avvio della sperimen- tazione. Verifica congiunta degli esiti del- la sperimentazione e individuazio- ne di nuove figure professionali
ELSAG	12/3/81	Tutto lo stabilimento	CP - CAM	Produttività ed efficienza aziendale. Flessibilità organizzativa. Valorizzazione professiona- le. Sistematizzazione del flus- so informativo	Impegno a presentare alla RSA per esame congiunto una proposta di sperimentazione OdI per un'area che aggrega una parte significa- tiva del ciclo

CARATTERISTICHE O.d.l.	CONTENUTI CONTRATTUALI	FINALITA'	NOTE
------------------------	------------------------	-----------	------

Gruppi di lavoro.
 Attribuzione dei compiti di coordinamento ai responsabili di turno.
 Attribuzione delle responsabilità del prodotto ai Capi macchina.
 Intreccio di mansioni fra addetti agli impianti e addetti alle squadre di assistenza.
 Rotazione fra più mansioni per elevare il livello di polivalenza.
 Responsabilizzazione del Gruppo.

Impegno ad attuare un programma di formazione prof. per i lavoratori coinvolti nelle sperimentazioni.
 Corresponsione di un aumento retributivo al personale interessato alla sperimentazione.
 Possibilità di sviluppi prof. e definizione di nuovi profili prof. per 3°, 4° e 5° livello.
 Riduzione dell'orario di lavoro per i turnisti.
 Impegno al mantenimento dei livelli occupazionali salvo successive variazioni contrattate a fronte di introduzione di nuove tecnologie

Principi procedurali per il controllo dell'innovazione tec./org.

CIGS per impiegati a fronte di introduzione informatica.
 Impegno ad attivare corsi di formazione professionale per impiegati su nuove tecnologie (Fondo Sociale Europeo)

Diritti di tutela su occupazione e professionalità

Impegno all'assunzione di 70 lavoratori.
 Disponibilità allo studio e sperimentazione di un sistema di incentivi in alternativa al cottimo, a fronte dell'evoluzione tecnologica.
 Disponibilità ad attuare corsi di formazione professionale per l'aggiornamento sulle nuove tecnologie.
 Disponibilità a rivedere l'inquadramento professionale dei lavoratori maggiormente coinvolti nella modifica del lavoro conseguente all'evoluzione tecnologica, ridefinendo i profili professionali e i livelli di inquadramento

Principi procedurali per il controllo dell'innovazione tec./org.
 Diritti di tutela su inquadramento e professionalità

Ampliamento dei margini di autonomia operativa.
 Responsabilizzazione sugli obiettivi.

Previsione di ulteriori 100 assunzioni.
 Impegno a sviluppare l'attività di formazione tecnico/specialistica

Diritti di informazione sull'innovazione tec./org.

CASI	DATA	AREE LAVORATORI	TIPO DI TECNOLOGIA	OBIETTIVI E PRINCIPI	PROCEDURE
EMIDATA	30/4/81	Tecnici	Produzione software	Efficienza del servizio. Sviluppo professionale.	Informazione sui programmi di lavoro
FACE STANDARD	17/2/84	Aree produttive	Passaggio da tecnologie elettromeccaniche a tecnologie microelettroniche		Impegno ad esaminare con RSA i piani, contenuti e programmi dei corsi di formazione. Impegno ad esaminare con RSA le modalità di avvio delle sperimentazioni in materia di OdI.
FACIS	1974	Area Confezione Stiro - Taglio Manutenzione	Automazione dei servizi ausiliari al taglio. Sistema informativo su costi di produzione e mercato. Computer per prelievi dal Magazzino	Flessibilità produttiva. Sviluppo professionale dei lavoratori	Impegno ad informare il Cdf sugli investimenti e loro riflessi sulle condizioni di lavoro. Definizione della procedura per la costituzione dei Gruppi di lavoro: individuazione di 2 fasi: 1) fase retributiva: passaggio a gruppi di lavoro con ridefinizione delle mansioni e nuovo sistema retributivo 2) fase qualificata: contrattazione preventiva dei volumi di produzione, organici, ritmi del gruppo di lavoro. Avvio delle sperimentazioni con verifiche in fase da parte del sindacato
FACIS	17/7/77	Reparto Confezione Taglio Stiro	Automazione dei servizi ausiliari al taglio. Sistema informativo su costi di produzione. Computer prelievi dal Magazzino	Sviluppo della produttività. Miglioramento della prof. Superamento delle parcellizzazioni, partecipazione più ampia al processo produttivo	Informazioni sul programma di investimento. Impegno a verifiche periodiche su programmi produttivi, innovazioni tecnologiche, mobilità aziendale e altri effetti su condizioni di lavoro eventualmente connessi. Definizione delle procedure per la costituzione dei gruppi di lavoro: - esame congiunto preventivo su composizione del gruppo - definizione da parte dell'Ar. degli standard produttivi - avvio di una fase di sperimentazione la cui durata è concordata fra le parti
FACIS	12/7/80	Aree impiegatizie	come sopra		Informazioni sul programma di investimento. Impegno a verifiche periodiche su programmi produttivi, innovazioni tecnologiche, mobilità. Impegno a verifiche periodiche sui riflessi dell'innovazione tecnologica sulle aree impiegatizie

CARATTERISTICHE O.d.I.	CONTENUTI CONTRATTUALI	FINALITA'	NOTE
<p>Impegno a far partecipare i tecnici informatici all'analisi, progettazione e sviluppo dei sistemi informatici aziendali per i quali si renda necessario il ricorso a società esterne</p>	<p>Definizione di diversi orari di lavoro (turni, sfalsamenti di orario).</p> <p>Impegno alla formazione di ulteriori 70 specialisti nel triennio</p>	<p>Diritti di tutela sullo sviluppo professionale</p>	<p>Attività a cui Enidata intende dedicarsi:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gestione Centri Calcolo e Trasmissione Dati - Partecipazione (con gruppi misti di lavoro) all'analisi progettazione e realizzazione dei Sistemi Informativi delle Società ENI - Sviluppo procedure applicative - Ricerca nuovi sistemi Hard e Software - Formazione all'informatica e sviluppo personale tecnico EDP e utenti - Consulenza e assistenza specialistica
	<p>Provvedimenti per fronteggiare l'ecedenza di personale causata dalle modifiche tecnologiche (CIG).</p> <p>Attivazione di programmi di qualificazione rivolti a tecnologie elettroniche (per operai e impiegati)</p>	<p>Impegni generici alla consultazione.</p> <p>Diritti di tutela su occupazione</p>	
<p>Gruppi di lavoro in area Confezione con allargamento delle mansioni.</p> <p>Gruppi di lavoro in area Taglio e Stiro con arricchimento delle funzioni (coordinamento, programmazione del lavoro, gestione dei flussi produttivi).</p> <p>Lavoro a squadre in Manutenzione</p>	<p>Passaggio da cottimo individuale a cottimo di gruppo.</p> <p>Possibilità di sviluppo degli inquadramenti professionali per i lavoratori inseriti nei Gruppi.</p> <p>Mobilità interna</p>	<p>Principi procedurali per il controllo dell'innovazione tec./org.</p>	
<p>Gruppi di lavoro con ricomposizione delle mansioni e responsabilizzazione sugli obiettivi produttivi.</p> <p>Attribuzione al capo intermedio dei compiti di coordinamento.</p>	<p>Impegno al mantenimento dei livelli occupazionali.</p> <p>Mobilità aziendale a fronte di innovazione tecnologica.</p> <p>Modifica del sistema di incentivi</p>	<p>Principi procedurali per il controllo dell'innovazione tecnologica</p>	
<p>Rotazione su altre posizioni di lavoro per le perforatrici del CED</p>	<p>Impegno all'attuazione del programma di assunzioni.</p> <p>Definizione di tempi e modalità per l'addestramento professionale.</p> <p>Passaggi di categoria profes. per addetti allo Stiro e Confezioni.</p> <p>Aumento degli incentivi di Gruppo per Taglio, Stiro, Magazzino e Confezioni</p>	<p>Diritti di tutela su professionalità e salario</p>	

CASI	DATA	AREE N° LAVORATORI	TIPO DI TECNOLOGIA	OGGETTIVI E PRINCIPI	PROCEDURE
FIAT AUTO	13/7/77	Settore Automobilistico: Carrozzeria (Area di Montaggio, di verniciatura e di lastroferratura) Meccanica Stampaggio Aree Impiegatizie	Robots per verniciatura. Robogate in lastroferratura CAD-CAM Robots in Montaggio e Saldatura	Modifiche impiantistiche tese alla eliminazione dei lavori gravosi, al miglioramento delle condizioni di lavoro e dell'ambiente, allo sviluppo delle professionalità. Adattamento alle esigenze delle professionalità	Disponibilità dell'Azienda a verificare con le RSA i progetti di modifica impiantistica e gli effetti conseguenti. Informazioni per accordo sulle modifiche che l'Azienda intende operare e dei relativi tempi di attuazione. Impegno a verificare congiunte sui criteri tecnici e modalità per le sperimentazioni in Area Montaggio, Area Verniciatura, Lastroferratura per quanto attiene le nuove figure professionali. Impegno a verificare preventivamente con il Comitato Qualifiche Impiegati i progetti di riorganizzazione del lavoro impiegatizio delle aree destinate a ristrutturazione
FIAT AUTO	22/10/83	Aree produttive	Robots per montaggio motori. Sistemi di controllo elettronico per produzione cambio		Impegno a verifiche quadrimestrali con OSL sugli andamenti occupazionali. Informazioni per accordo sulle modifiche impiantistiche e strategie produttive
HITMAN	26/7/78	Aree produttive	Ampliamento CED e revisione procedure Taglio	Competitività	Impegno a verifiche periodiche su organici e situazione organizzativa e produttiva. Informazioni su programmi di investimento e innovazione tecnologica
IBN	22/2/82	Addetti ai videoterminali	Videoterminali	Valorizzazione delle capacità professionali	Impegno a verificare con RSA i risultati dei progetti di modifica organizzativa. Sanziona il diritto delle RSA al controllo delle procedure e dei programmi per il controllo dell'accesso ai dati gestiti elettronicamente

CARATTERISTICHE 0.d.1.	CONTENUTI CONTRATTUALI	FINALITA'	NOTE
<p>Carrozzeria: Area Montaggio: sperimentazione di una nuova figura professionale (Revisionista di delibera completa).</p> <p>Verniciatura: linee automatizzate vernice e smalti, robots per spruzzatura degli interni. Estensione progressiva dell'automazione dell'area in tutti gli stabilimenti; sperimentazione di nuova figura professionale (Rappezzi sta levabelli).</p> <p>Iastroferratura: entrata in funzione dei <u>Robogate</u> per la lavorazione della scocca e assemblaggio fiancate; sperimentazione dell'inserimento dei Ferratori nell'area del Riparatore scocche lastrate.</p> <p>Meccanica: separazione dei Montaggi dalle lavorazioni; introduzione di nuovi impianti per il lavoro da fermo nel montaggio motori.</p> <p>Stappaggio: estensione delle automazioni per il carico e traslazione; presse a trasferta automatiche. Per i capi macchina è possibile l'arricchimento e ricomposizione delle mansioni.</p> <p>Riorganizzazione del lavoro impiegatizio in queste aree.</p>	<p>Definizione di nuove figure professionali nelle aree interessate a modifiche impiantistiche.</p>	<p>Esercizio di diritti di informazione sulla ristrutturazione.</p> <p>Impegni generici alla consultazione e informazione</p>	<p>Le automazioni sono in connessione con la progettazione e la produzione di nuovi modelli</p>
<p>Meccanica (Iermoli): impiego di Robots per il montaggio del motore.</p> <p>Meccanica (Verrone): sistemi di controllo elettronico nella produzione del cambio</p>	<p>Provvedimenti per fronteggiare l'ecedenza di personale a fronte della crisi aziendale, ristrutturazione e mobilità interaziendale, incentivazione dimissioni, CIG</p>	<p>Diritti di tutela su occupazione.</p> <p>Esercizio di diritti di informazione sulla ristrutturazione</p>	
	<p>Impegno al mantenimento dei livelli occupazionali.</p> <p>Impegno a ridefinire i tempi di lavorazione e i rendimenti di cottimo</p>	<p>Diritti di tutela sulle condizioni di lavoro</p>	
	<p>Definizione di codici di gruppo (Reparto o raggruppamento di almeno 4 persone) per il controllo dell'accesso ai dati</p>	<p>Diritti di tutela per gli operatori ai videoterminali</p>	

CASI	DATA	AREE N° LAVORATORI	TIPO DI TECNOLOGIA	OGGETTIVI E PRINCIPI	PROCEDURE
INNOCENTI SANTEUSTACCHIO	1/12/77	Ufficio Tecnico Progettazione. Fonderia Carpenteria. Montaggio. Manutenzione.	CN	Sviluppo della professionalità. Razionalizzazione dei processi produttivi.	Disponibilità ad incontri aziendali per esaminare proposte di modifica dell'Odi in particolare sui seguenti aspetti: - formazione professionale - criteri di sviluppo professionale - flusso informativo fra settori - ambiente di lavoro
ITALCANTIERI Grandi Motori Trieste	27/9/75		CN Calcolatori di Processo		Impegno ad informazioni preventive ed esami congiunti sui criteri della Odi e di controllo della produzione
ITALCANTIERI Grandi Motori Trieste	13/4/78		CN - CP	Miglioramento della efficienza e produttività. Valorizzazione delle capacità professionali. Aggiornamento tecnologico. Miglioramento delle condizioni di lavoro. Conoscenza del ciclo produttivo.	Definizione congiunta per accordo degli obiettivi del mutamento organizzativo. Definizione delle procedure per attuare le modifiche org.: - esame congiunto preventivo sui criteri di fondo (contenuti, sviluppi prof., obiettivi e parametri di misurazione) - applicazione sperimentale della modifica, con verifiche in fase - definizione delle modalità di funzionamento a conclusione della sperimentazione
ITALCANTIERI	29/5/81	Costruzioni navali e produzioni meccaniche	Nuove tecnologie e strumenti per il controllo del ciclo produttivo. CN - CP	Sviluppo della produttività e delle professionalità. Miglioramento delle conoscenze del ciclo produttivo	Impegno reciproco delle parti a favorire il processo di riassetto organizzativo con la partecipazione dei lavoratori a verifiche per l'esame di eventuali disfunzioni. Definizione delle procedure per attuare le modifiche org.: - esame preventivo con RSA su obiettivi, criteri e contenuti, parametri di misurazione e controllo, modalità delle sperimentazioni

CARATTERISTICHE O.d.I.	CONTENUTI CONTRATTUALI	FINALITA'	NOTE
<p>1. Riconfigurazione delle mansioni attraverso rotazioni</p>	<p>Impegno ad attuare un programma di assunzioni per 185 lavoratori.</p> <p>Impegno ad effettuare corsi di formazione professionale per operatori MU e manutentori.</p> <p>Sviluppo dell'inquadramento per lavoratori del 5° livello e definizione profili professionali</p>	<p>Diritti di controllo sui riflessi dell'innovazione tecnologica</p>	
<p>2. Rotazione su diverse posizioni di lavoro.</p> <p>3. Riconfigurazione delle mansioni</p>	<p>Impegno al graduale superamento del sistema di cottimo in atto, a fronte dell'evoluzione tecnologica e organizzativa.</p> <p>Disponibilità a disegnare un nuovo sistema di inquadramento professionale da verificare con le OSL, che preveda la rotazione e la riconfigurazione delle mansioni.</p> <p>Impegno alla definizione di criteri specifici per i passaggi dal 2° al 3° liv., dal 3° al 4° e dal 4° al 5°.</p> <p>Impegno ad effettuare corsi di addestramento professionale</p> <p>Impegno al mantenimento dei livelli occupazionali.</p> <p>Impegno a realizzare le condizioni per il reale superamento dei sistemi di cottimo.</p> <p>Impegno a garantire, nel quadro delle modifiche org., lo sviluppo prof. degli impiegati dal 5° al 6° liv.</p>	<p>Diritti di tutela su professionalità e inquadramento professionale</p> <p>Principi procedurali per il controllo dei processi di modifica org.</p>	
<p>4. Eliminazione di mansioni ripetitive e gravose.</p> <p>5. Riconfigurazione e rotazione all'interno dei gruppi di lavoro</p>	<p>Impegno all'adeguamento dell'inquadramento per i lavoratori interessati, alla definizione di nuovi profili professionali e a interventi di riqualificazione prof.</p> <p>Individuazione di figure professionali da collocare al 6° livello e riconoscimento di uno speciale superminimo</p>	<p>Principi procedurali per il controllo dei processi di modifica Org.</p>	

CASI	DATA	AREE N° LAVORATORI	TIPO DI TECNOLOGIA	OBIETTIVI E PRINCIPI	PROCEDURE
ITALIMPPIANTI	22/10/79		CP - CAM	<p>Sviluppo delle professionalità</p> <p>Flessibilità e adattamento ai mutamenti</p> <p>Conoscenza completa del ciclo produttivo</p> <p>Partecipazione dei lavoratori alle scelte di natura tecnico/programmatica</p> <p>Garanzia di un flusso informativo in tutti i sensi</p> <p>Integrazione e collegialità</p>	<p>Impegno ad informare il Cdf sui criteri, metodologie, contenuti, modalità e numero partecipanti alla formazione professionale.</p> <p>Previsione di riunioni con i lavoratori sia nei gruppi di lavoro che nelle strutture della formazione per l'analisi delle esigenze e l'integrazione degli obiettivi aziendali.</p> <p>Impegno a verifiche sullo stato di avanzamento dei progetti di intervento sulla gestione.</p> <p>Informazioni tecnologiche.</p>
ITALIMPPIANTI	19/12/80	Tutto lo stabilimento	<p>Tecn. informatiche</p> <p>CP</p> <p>CN</p> <p>CAD nel 1981</p>	<p>Produttività ed efficienza.</p> <p>Valorizzazione delle capacità professionali.</p> <p>Partecipazione e responsabilità.</p> <p>L'OdI deve favorire lo sviluppo delle professionalità, il flusso delle informazioni per consentire una visione ampia delle finalità del lavoro e una maggiore integrazione fra funzioni, autonomia decisionale, flessibilità e adattamento dell'org. ai mutamenti</p>	<p>Procedure per la costituzione dei gruppi di lavoro (riconferma dell'accordo 22/10/79).</p> <p>Inoltre riunioni dei lavoratori interessati promosse dal Dirigente e relative al progetto, programmazione del lavoro e obiettivi.</p> <p>Impegno a informazioni periodiche sull'attività di formazione.</p> <p>Impegno ad incontri specifici sui criteri della Gestione Informaziomi, progetti operativi per l'esame dei problemi di professionalità, condizioni di lavoro e implementazione delle risorse.</p> <p>Impegno a fornire annualmente ai Cdf informazioni sui risultati e programmi relativi ai sistemi informativi autom., e riflessi sulla OdI e sulle professionalità dei lavoratori.</p> <p>Impegno a informazioni preventive all'adozione di provvedimenti operativi in materia.</p>

CARATTERISTICHE O.d.l.	CONTENUTI CONTRATTUALI	FINALITA'	NOTE
<p>Gruppo di lavoro costituito in rapporto agli obiettivi da raggiungere: per commesse, per funzioni, per problema.</p> <p>All'interno del gruppo può essere in <u>dividuo</u> un coordinatore con ruolo di collegamento e diffusione delle informazioni. Il coordinamento gestionale e organizzativo è assicurato dal dirigente responsabile dei risultati complessivi</p>	<p>Possibilità di sviluppo professionale, da verificare con RSA.</p> <p>Impegno ad interventi formativi estesi a tutti i lavoratori interessati finalizzati alle analisi delle prospettive tecnologiche e produttive.</p> <p>Impegno alla costruzione di un sistema di documentazione/archivio tramite un apposito gruppo di lavoro per la raccolta, gestione, diffusione, aggiornamento della documentazione relativa alla Informazione Tecnologica.</p>	<p>Diritti di tutela sull'aggiornamento e sviluppo professionale.</p> <p>Definizione delle caratteristiche dei gruppi di lavoro</p>	
<p>Gruppi di lavoro costituiti per commessa, per prodotto, per area, per attività specialistiche.</p> <p>Sperimentazione di gruppi di lavoro inter-area, che coinvolgono più <u>funzioni</u> aziendali.</p>	<p>Piano di formazione concordato di cui si esplicitano obiettivi, metodologie e strumenti.</p> <p>Impegni per la Gestione Informazioni: sviluppi professionali per gli operatori, disponibilità a fornire metodologie operative e strumenti di formazione per gli operatori.</p> <p>Definizione per accordo delle metodologie per l'introduzione di sistemi informativi automatizzati (v. Nota).</p> <p>Possibilità per il Cdf di utilizzare iniziative di formazione sui temi in oggetto</p>	<p>Principi procedurali per il controllo dell'innovazione tecnologica.</p> <p>Diritti di tutela sulle condizioni professionali</p>	<p>Informatizzazione aziendale: fasi.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Analisi di fattibilità (gruppi di lavoro con utenti tecnici). Azienda: impegno a tenere conto dei criteri base dell'Odl e degli accordi aziendali. - Analisi funzionale: coinvolgimento attivo degli utenti per definire in dettaglio obiettivi, funzione e circolazione delle informazioni (gruppi di lavoro). - Analisi specialistica (tecnici di informatica): studio di dettaglio. - Formazione utenti: sensibilizzazione sugli obiettivi e contenuti del sistema. - Avviamento: fase sperimentale con verifica costi/benefici.

CASI	DATA	AREE N° LAVORATORI	TIPO DI TECNOLOGIA	OBIETTIVI E PRINCIPI	PROCEDURE
ITALSIDER	21/3/78	Tutti gli stabilimenti	Avvio dell'automazione degli impianti. Introduzione del calcolatore di processo collegato al sistema informativo di gestione	Miglioramento dell'efficienza e produttività. Valorizzazione professionalità. Arricchimento delle mansioni. Integrazione fra funzioni. Ampliamento area di autonomia operativa e decisionale. Conoscenza più estesa del ciclo produttivo. Miglioramento delle condizioni di lavoro	Sanziona il diritto del Sindacato a definire congiuntamente con l'Azienda le aree di intervento, le ipotesi di modificazione delle mansioni, gli obiettivi da raggiungere e i parametri di controllo. Definizione di una specifica procedura (mista: in parte negoziale e in parte partecipativa) 1) Esame congiunto 2) Eventuale costituzione di Gruppi Misti per l'analisi degli interventi 3) Incontro fra Direzione e OSL preventivamente all'avvio della sperimentazione 4) Sperimentazione, con verifiche in fase, da parte del Gruppo Misto. 5) Definitiva applicazione del Modello, previo nuovo incontro con OSL, sulle modalità di funzionamento Definizione con apposita clausola contrattuale degli impegni che l'Azienda si assume a fronte del processo di automazione; disponibilità ad esami congiunti per valutare gli effetti sulle condizioni di lavoro e la qualificazione professionale
ITALSIDER	10/4/80	Stabilimento di Campi	EOP	Miglioramento dell'efficacia e della produttività aziendale	Istituzione di un Gruppo di lavoro Misto con i seguenti compiti: - analisi del programma di ristrutturazione dell'assetto impiantistico (installazione Colata in pressione per Bramure, Spianatrice lamiera, Nuovo banco di taglio per Piastroni) con riferimento ai problemi ergonomici, di ambiente di lavoro e sicurezza; - studio di proposte di riorganizzazione per Manutenzione, Aree produttive e Servizi. Impegno ad incontri per la definizione delle modalità applicative della ristrutturazione. Informazioni dettagliate sulle caratteristiche tecniche dei nuovi impianti.

CARATTERISTICHE O.d.l.	CONTENUTI CONTRATTUALI	FINALITA'	NOTE
------------------------	------------------------	-----------	------

- Gruppi di lavoro.
- Impegno dell'azienda a impiegare le nuove tecnologie per ridurre i lavori ripetitivi e pesanti

- Definizione di nuovi profili professionali per gli operai del 5° livello inseriti nelle sperimentazioni.
- Garanzie di mantenimento dei livelli occupazionali.
- Automazione: impegno dell'azienda a distribuire l'elaborazione delle informazioni a livello decentrato per consentire autonomie decisionali, ad attuare interventi di formazione ai lavoratori coinvolti nei progetti di automazione.
- Controllo dell'ambiente di lavoro.

- Principi Procedurali specifici per la partecipazione alla riorganizzazione del lavoro.
- Impegno esplicito ad informazioni e consultazioni sull'introduzione di nuove tecnologie

- Principi procedurali per il controllo e la partecipazione al programma di ristrutturazione aziendale

Informazioni dettagliate sulle caratteristiche tecniche degli impianti di cui è prevista l'installazione negli stabilimenti di Savona e Marghera.

CASI	DATA	AREE N° LAVORATORI	TIPO DI TECNOLOGIA	OBIETTIVI E PRINCIPI	PROCEDURE
ITALTEL SIT	15/4/81	Sviluppo Tecnologico	Videoterminali	Miglioramento delle condizioni di	1) Valutazione preventiva delle OSI
" Montaggi		Circuiti stampati	C.N.	lavoro e della produttività	di ogni nuovo progetto di Odi.
" ELA		Magazzini			2) Esame congiunto degli obiettivi
		Costruzione attrezzi			prod., entità degli investimenti,
		Costruzione Piccola			necessità formative.
		Serie			3) Incontri periodici nel corso del
		Taglierine			la sperimentazione.
		Attrezzeria			4) Esame congiunto del piano per la
		Fili Meccanici			formazione professionale.
		Torni automatici			5) Informazioni dirette al persona-
		Montaggio Staz. Alim.			le coinvolto per sensibilizzarlo al
		Uffici Amministrativi			cambiamento.
		interessati all'intro-			
		duzione di videotermi-			
		nali.			
ITALTEL SIT	13/3/82	Montaggio e Collaudo	Videoterminali	Miglioramento della produttiv-	1) Definizione congiunta delle
" Montaggi		Circuiti Stampati	Macchine a C.N.	ità e razionalizzazione del	aree di intervento.
" ELA		Ufficio Programmaz.		l'attività produttiva.	2) Riconferma della procedura già
		e Gestione Materiali			concordata.
		Addetti alle macchi-			3) Definizione del piano di forma-
		ne a CN			zione annuale, individuazione del
		Montaggio e Collaudo			le aree e lavoratori interessati,
		Pannelli			esame dei contenuti dei corsi di
		Attrezzeria			formazione.
		Sviluppo tecnol. ecc.			
		N° Lav. = 2.000			
ITALTEL SIT	5/3/83		Videoterminali	Miglioramento delle condizio-	- Definizioni di procedure per la
" Telematica			Macchine a C.N.	ni di lavoro, professionalità,	costituzione di Gruppi o Isole:
" Tecnomeccanica				produttività, efficienza.	1) Impagno dell'az. a presentare
					un progetto specifico per ogni in-
					tervento che definisca: aspetti
					tecnici, n° addetti, mansioni, ro-
					tazioni previste, tempi e obietti-
					vi produttivi (standard).
					2) Esame congiunto con RSA su tut-
					ti gli aspetti.
					3) Verifica dei requisiti profess.
					richiesti per definire gli inter-
					venti di formazione.
					- Definizione di procedure per
					l'avvio di sperimentazioni: sono
					individuata 4 fasi di formazione
					del gruppo: 1) Formazione teorica
					alla tecnologia e al prodotto; 2)
					Addestramento; 3) Assestamento; 4)
					Fase di Regime. Ogni fase ha pro-
					pri obiettivi che saranno oggetto
					di verifica con RSA.
					- Diritto delle RSA ad informazio-
					ni in caso di successive modifiche
					tecniche.

CARATTERISTICHE D.d.l.	CONTENUTI CONTRATTUALI	FINALITA'	NOTE
------------------------	------------------------	-----------	------

1) Accorpamento di mansioni esecutive degli operatori con mansioni di attrezzaggio, controllo e manutenzione.
2) Costituzione di gruppi previa individuazione di segmenti di ciclo produttivo comprendenti anche attività di controllo e collaudo.
3) Ricomposizione e arricchimento di mansioni nelle aree dei servizi e degli uffici.

1) Impegno alla verifica dei contenuti professionali in relazione alle modifiche dei compiti e al conseguente adeguamento dell'inquadramento.
2) Modalità di retribuzione connesse ai risultati produttivi.
3) Iniziative di formazione professionale le collegate con l'innovazione tecnologica e alla nuova OdI durante l'orario di lavoro.

Principi procedurali da applicare per ogni modifica organizzativa.
Impegno specifico alla formazione professionale legata all'innovaz. tecnologica.
Impegno all'arricchimento professionale.

Impegno a privilegiare la costituzione di Gruppi o Isole, in particolare nelle nuove lavorazioni elettroniche.

Impegno ad attuare un piano di formazione annuale e costituzione di una Commissione Tecnica Nazionale per la gestione della formazione.

Impegno al mutamento OdI.
Principi procedurali per attuare il mutamento.
Partecipazione al Piano di formazione professionale.

Rotazione su più mansioni anche di livelli professionali diversi attraverso la costituzione di Gruppi o Isole

Possibilità di innalzamento dei livelli di inquadramento.
Definizione di forme retributive (Speciale compenso OdI e Compenso professionale OdI), collegate ai risultati produttivi del Gruppo che assorbono tutte le quote retributive individuali derivanti dai regimi di cottimo

Principi procedurali specifici per l'avviamento delle sperimentazioni in Isole.
Accordo di natura retributiva

CASI	DATA	AREE LAVORATORI	TIPO DI TECNOLOGIA	OBIETTIVI E PRINCIPI	PROCEDURE
LANEROSSI (Schio)	3/4/81	Fitoria, Tessitura, Liscitura, Carderia Maglia Divisione Lana Divis. Arredamento Personale impiega- tizio	Automazione l'intoria Filatura Roccatura	Miglioramento dell'efficienza aziendale.	Disponibilità dell'Azienda a studia- re nuove forme di Odi. Impegno ad esami congiunti con RSA per analisi e sperimentazioni di so- luzioni organizzative. Informazioni dettagliate sui pro- grammi d'investimento
MAGLIFICIO PIACENTINO	9/4/80	— —	Installazione di un ter- minale per il controllo del processo di acquisi- zione ordini, carico e scarico magazzino	Razionalizzazione del proces- so produttivo	Informazione sul programma di in- vestimenti
MANIFATTURA PEROSA	1980	Filatura Roccatura	Filatoi con levata auto- matica. Roccatrici automatiche Savio.	Miglioramento della produttivi- tà. Salvaguardia dei livelli oc- cupazionali e miglioramento dell'ambiente di lavoro.	Informazione sul programma di investimenti '80-'82.
NICHELIN	26/10/82	Aree produttive.	Automazione del movimen- to prodotti fino al Magazzino.	Miglioramento della produttivi- tà. Miglioramento delle condizio- ni di lavoro. Sviluppo delle professionali- tà.	Impegno a concordare con il Cof le modalità di attuazione delle sperimentazioni e a verificarne congiuntamente gli esiti finali.

CARATTERISTICHE O.d.l.	CONTENUTI CONTRATTUALI	FINALITA'	NOTE
Ricomposizione e arricchimento delle mansioni.	Impegno a riesaminare gli inquadramenti del personale coinvolto nelle sperimentazioni.	Principi procedurali per l'informazione sulle modifiche Odl. Diritti di tutela su inquadramenti e professionalità.	
Impegno al miglioramento dell'Odl.	Impegno al mantenimento dei livelli occupazionali e all'assunzione di 5 lavoratori.	Impegno generico al miglioramento dell'Odl.	
Impegno a ridefinire mansioni e carichi di lavoro.	Impegno al mantenimento dei livelli occupazionali e all'assunzione di 12 lavoratori. Modifiche al sistema degli orari di lavoro con introduzione di 1 turno a scorrimento il sabato.	Diritti di informazione sui programmi di investimento.	
Arricchimento delle mansioni con responsabilizzazione sui livelli qualitativi della produzione. Integrazione nelle fasi confezionate e fruizione delle attività di controllo qualitativo.	Attuazione di corsi teorico/pratici di formazione professionale in orario di lavoro finalizzati alle sperimentazioni. Garanzie di inquadramento e di salario a fronte di sviluppi tecnologici che comportino ristrutturazioni e automazioni e rendano necessaria la mobilità interna.	Diritti di tutela a fronte di innovazioni tecnologiche.	Fa riferimento all'accordo 26/7/78 sull'Odl. Innovazione più dei prodotti che delle tecnologie.

CASI	DATA	AREE N° LAVORATORI	TIPO DI TECNOLOGIA	OBIETTIVI E PRINCIPI	PROCEDURE
<p>MONTEDISON Ferrara</p>	27/3/81	<p>Reparto di produzione ABS. Manutenzione. Centro Ricerche (funzione TEP impianti pilota).</p>	<p>Tecnologie di processo (eliminazione progressiva di fasi di lavorazione). Calcolatore di Processo in Area Produzione ABS.</p>	<p>Crescita profess. e aumento della produttività.</p>	<p>Definizione per accordo dei criteri-guida delle sperimentazioni. Impegno a verifiche periodiche nel corso delle sperimentazioni. Definizione della procedura per avviare le sperimentazioni in Manutenzione: 1) Definizione delle attività e livelli prof. del Gruppo. 2) Rilevazione dell'assetto organizzativo esistente. 3) Elaborazione della proposta di modifica dell'Odl e definizione sbocchi professionali. 4) Programmazione delle fasi di sperimentazione, formazione e tempi di verifica. 5) Verifiche periodiche (Gruppo di lavoro) sulle sperimentazioni e evoluzione tecnologica. 6) Riunioni periodiche di tutti i lavoratori coinvolti nella sperimentazione. Impegno a discutere preventivamente i processi di riorganizzazione al Centro Ricerche (CER-TEP). Informazioni su tecnologie e impegno a verifiche periodiche.</p>
<p>MONTEDISON Ferrara</p>	3/5/82	Tutto lo Stabilimento	come sopra	Crescita professionale e aumento della produttività.	Conferma della validità delle procedure concordate per l'attuazione delle sperimentazioni.
<p>MONTEDISON Ferrara</p>	20/1/83	Tutto lo Stabilimento.	come sopra	Efficienza e professionalità.	Impegno ad esami congiunti sulle modifiche organizzative da programmare per il futuro. Riconferma dei Gruppi di lavoro come strutture di controllo e verifica delle sperimentazioni.
<p>MONTEDISON Ferrara</p>	16/1/84	Tutto lo Stabilimento	come sopra		Impegno a verifiche congiunte sulle attività produttive e processi di riorganizzazione. Costituzione di un'apposita struttura per progettare ed eseguire i Corsi di formazione.
<p>NUOVO PIGNONE</p>	24/10/80	Aree produttive	<p>CAD-CAM Macchine a CN in area Meccanica pesante</p>	<p>Sviluppo professionalità. Elasticità e funzionalità delle strutture. Produttività.</p>	<p>Disponibilità a confronti con il CdF sulle proposte di intervento in materia di Odl e per individuare le aree di eventuali sperimentazioni. Impegno ad informazioni sulle iniziative, tempi e modalità dei corsi di formazione aziendale.</p>

CARATTERISTICHE O.d.l.	CONTENUTI CONTRATTUALI	FINALITA'	NOTE
------------------------	------------------------	-----------	------

<p>Reparto di produzione ABS: creazione di figure polivalenti con trasferimento ad esercizio di piccole manutenzioni, controlli e sicurezza impianti.</p> <p>Manutenzione. Rotazione su più zone dei Coordinatori specialisti di zona; creazione di una nuova figura di operatore autonomo di Manutenzione con compiti tecnico-specialistici e di Responsabili turnisti in grado di gestire autonomamente una squadra di manutenzione in turno atta a coprire tutte le esigenze di manutenzione in una officina.</p>	<p>Istituzione di corsi di Formazione. Definizione per accordo delle principali attività e conoscenze necessarie alle seguenti figure professionali:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Quadristi di Polimerizzazione. - Operatori Esterni di Impianto. - Quadristi conduttori di macchine Compound e relativo livello di inquadramento. 	<p>Principi procedurali specifici per la partecipazione ai progetti di modifica Odl. Diritti di tutela sull'inquadramento e sviluppo professionale dei lavoratori.</p>	<p>Accordo aziendale di attuazione di accordo di Gruppo (17/2/81) su CIG e organici.</p>
	<p>Provvedimenti per fronteggiare l'eccedenza di personale. Prepensionamenti. Mobilità interna CIG.</p>	<p>Accordo di verifica delle sperimentazioni. Diritti di tutela su occupazione.</p>	
	<p>Provvedimenti per fronteggiare l'eccedenza di personale (Con tratto di solidarietà).</p>	<p>Accordo di verifica delle sperimentazioni. Diritti di tutela su occupazione.</p>	
<p>Effettuazione di corsi di formazione (finanziati dal Fondo Sociale Europeo) collegati alla ristrutturazione per personale in CIG e giovani disoccupati.</p>	<p>Diritti di controllo sulla ristrutturazione. Diritti di tutela su occupazione e professionalità.</p>	<p>Previsioni di 3 livelli di intervento formativo:</p> <ul style="list-style-type: none"> - livello di base (conoscenza dei prodotti e dei processi Odl sicurezza) - livello addestrativo (acquisizione di capacità operative specifiche) - livello specialistico (legato a innovazioni tecnologiche, come l'avvio di nuove produzioni, in introduzione di sistemi informativi ecc.) <p>(Promemoria Cdf Montedison)</p>	
<p>Disponibilità ad interventi formativi finalizzati alla modifica di Odl. Mobilità interna. Passaggi di livello per operatori delle macchine a CN.</p>	<p>Impegni generici al mutamento Odl. Impegni generici all'informazione e consultazione. Diritti di tutela su inquadamenti.</p>		

CASI	DATA	AREE N° LABORATORI	TIPO DI TECNOLOGIA	OGGETTIVI E PRINCIPI	PROCEDURE
OLIVETTI	15/6/73	Montaggio Calcolatrici Logos 240	Robot al collaudo finale	Sviluppo della professionalità. Autonomia e responsabilità del Gruppo di lavoro sugli obiettivi produttivi.	Definizione per accordo della struttura UMI e delle mansioni previste per fasi di Montaggio e Collaudo finale. Impegno ad estendere il sistema UMI anche alle successive classi di calcolatrici simili alla LOGOS 240. Impegno delle parti a verifica su richiesta delle OSI sull'inquadramento dei lavoratori e eventuali ulteriori modifiche dell'OdI.
OLIVETTI	1/7/77	Lavorazione lamiera, lavorazione barra e resine, montaggio tastiera. Uffici tempi e metodi. Uffici credito filiali. Centri amministrativi.	Informatica di ufficio. Torni Automatici. Robots in montaggio.	Sviluppo delle professionalità collegato a mutamenti tecnologici e a ristrutturazione.	Definizione per accordo delle aree a cui estendere le sperimentazioni di isole. Impegno ad esami preventivi sui progetti di modifica OdI e a successive verifiche. Informazioni su investimenti e strategie produttive.
OLIVETTI	18/12/80	Produzione di parti sinterizzate. Lavorazione fusioni e Trafilati. Montaggio macchine utensili Probest. Lavoro impiegatizio esecutivo nelle aree dell'avanzamento produzione e amministrazione presenza e collaudo. Magazzini.	Macchine a CN Robot Informatica di ufficio. CP	Miglioramento della produttività. Valorizzazione della professionalità.	Diritto di verifica sulle ristrutturazioni dei programmi produttivi az. con riferimento all'OdI e agli organi impiegati. Impegno a confronti produttivi con OSI sugli interventi in materia di OdI, sperimentazione e tempi di avvio. Definizione per accordo delle nuove linee di intervento
OLIVETTI	24/12/81	Aree produttive.	Come sopra		Impegno a verifiche periodiche sull'andamento occupazionale.
OLIVETTI	2/6/82	Piastre e sistemi classe L1, M30, M40.	Come sopra		
OLIVETTI Eleprint	8/2/83	Attrezzaggio.	CP		Impegno ad esami congiunti sui risultati della sperimentazione UMI. Impegno a verifiche in caso di variazioni del processo tecnologico che comportino modifiche della struttura organizzativa e dei ruoli professionali.

CARATTERISTICHE O.d.I.	CONTENUTI CONTRATTUALI	FINALITA'	NOTE
<p>UMI = gruppo di lavoratori definiti dalla unit� di obiettivi, responsabilit� e mezzi. Autosufficienza del gruppo anche per controllo e manutenzione. L'UMI realizza l'intero processo di montaggio e consegna la macchina finita e vendibile. Integrazione fra Montaggio (UMI) e Collaudo finale (Robot).</p>	<p>Retribuzione rapportata al rendimento collettivo.</p> <p>Definizione specifica delle mansioni previste all'interno dell'UMI e nel Collaudo.</p> <p>Attribuzioni di categorie professionali ai lavoratori inseriti nelle UMI (2° liv., 1° B e 1°).</p>	<p>Diritti di tutela su inquadramenti mansioni e forme retributive.</p> <p>Definizione dei criteri della nuova Odi.</p>	<p>Richiamo dell'Accordo 5/4/71 sulla modifica Odi nelle aree di Montaggio.</p>
<p>Estensione del sistema UMI ad altre aree produttive e per la prima volta al lavoro impiegatizio: definizione di nuova figura professionale responsabile gestione amministrativa in termini di operativit� sul terminale e per addetti software.</p>	<p>Garanzie occupazionali.</p>	<p>Diritti di informazione sugli investimenti e strategie produttive.</p> <p>Diritti di tutela su occupazione e professionalit�.</p>	
	<p>Provvedimenti per fronteggiare l'ecedenza di personale dovuta alla evoluzione tecnologica (CIG, prepensionamenti).</p> <p>Impegno alla formazione e riconversione professionale per i lavoratori in CIG.</p>	<p>Diritti di tutela su occupazione.</p> <p>Principi procedurali per il controllo sindacale della ristrutturazione.</p>	<p>Informazioni dettagliate sulle strategie produttive (tipi di prodotto, ricerca).</p> <p>Impegni del Governo per Registratori di cassa.</p>
	<p>Provvedimenti per fronteggiare l'ecedenza di personale dovuta a ristrutturazione e crisi aziendale (inadempienze del Governo su Registratori di cassa): CIG, prepensionamenti.</p> <p>Impegno ad attivare corsi di riconversione professionale collegata alle nuove produzioni.</p>	<p>Diritti di tutela sull'occupazione.</p>	
	<p>Modalit� di corresponsione premio di qualit� UMI.</p>	<p>Accordo di tipo retributivo.</p>	
<p>Costituzione di gruppi di lavoro (UGL) definiti dall'unit� di obiettivi e responsabilit� in grado di fornire attrezzature finite e collaudate e costituiti da figure professionali polivalenti.</p>	<p>Definizione di un nuovo sistema di incentivazione rapportato alle quantit� prodotte e al rispetto dei termini di consegna.</p> <p>Attuazione di corsi di formazione per portare i gruppi "a regime".</p> <p>Definizione di nuovi profili professionali per figure di 5° livello.</p>	<p>Definizione della struttura dei gruppi di lavoro.</p> <p>Diritti di tutela su professionalit� e salario.</p>	<p>Dato che il nuovo sistema di incentivazione � legato soprattutto al rispetto delle scadenze, � fondamentale per gli addetti poter disporre del sistema informativo per conoscere lo stato di avanzamento dei lavori (work process)</p>

CASI	DATA	AREE N° LABORATORI	TIPO DI TECNOLOGIA	OGGETTIVI E PRINCIPI	PROCEDURE
PIAGGIO	15/7/80	Montaggio mozzi. Montaggio motori. Mont. veicoli 38. Mont. officina 28. Linea smontizzatori. Assemblaggio lamiere. Officine di meccanica.	Robot in verniciatura. Automazione impianto di cro- matura. Terminale computer in Magazzino. Materie prime. Robot in montaggio ammortiz- zatori e valvole. Robot per saldature. Automazione novi- mentazione materiali.	Efficienza produttiva: miglio- ramento delle condizioni di lavoro e delle condizioni ambientali. Conoscenza più ampia del proces- so produttivo.	Impegno ad informare il Cdf sui ri- sultati dei progetti di modifica organizzativa. Informazioni dettagliate sui pro- grammi di investimento e innova- zione tecnologica.
SIP	15/7/81	Rete, Comunicazione e Commerciale. Amministrativo di Agenzia US - CED Servizi Generali Magazzini Centrale e trasmissi- oni.	Automazione delle procedure di controllo gestione e de- gli impianti. Automazione delle operazioni di controllo e prova a di- stanza. Grandi elaboratori per la gestione.	Efficienza del servizio. Svi- luppo delle professionalità. Decentramento di funzioni qua- lificate; miglioramento delle condizioni di lavoro. Superamento delle parcellizza- zioni	Impegno ad informare le OSU a livel- lo nazionale sui progetti di fattibi- lità relativi all'introduzione di nuove tecnologie. Impegno ad esami congiunti sulle conseguenze di tali innovazioni in merito all'utilizzo del personale, mobilità e formazione. Diritti di informazione su program- mi e risultati delle sperimentazio- ni di modifica OdI. Istituzione di un Gruppo di lavoro per analisi e implementazione dei progetti di modifica OdI. Coinvolgimento dei lavoratori inte- ressati all'innovazione tecnologica con riunioni di gruppo di "Aggiorna- mento sul lavoro" per informazioni su nuove tecniche e obiettivi.
SOCIETÀ/ AUTOSTRADE	5/4/80	Caselli	Automazione impianti di esi- zione dei pedaggi.		Diritti di informazione preventiva su innovazioni tec./org. che com- portino sostanziali modifiche del- l'assetto produttivo. Disponibilità ad incontri (entro il termine di 10 gg. dalla comuni- cazione) su eventuali riflessi su occupazione e condizioni di lavoro. Impegno a non procedere alle modi- fiche fino alla scadenza dei termi- ni di 10 giorni

CARATTERISTICHE 0.4.1.	CONTENUTI CONTRATTUALI	FINALITA'	NOTE
<p>Ricomposizione delle mansioni in area Montaggio con eliminazione di mansioni ripetitive faticose (introduzione di Robot e trasfert).</p> <p>Possibilità di rotazione su più posizioni di lavoro.</p> <p>Riduzione delle catene di montaggio.</p>	<p>Disponibilità ad organizzare corsi di formazione professionale in azienda.</p> <p>Definizione di nuovi profili professionali (4° liv. e 5° liv. operai) per Operatori di area montaggio.</p> <p>Conducenti M. Operatrici, Verniciatori, Operatori di Magazzino generale.</p> <p>Speciale compenso di professionalità per Operai 5° livello.</p> <p>Attuazione del turno notturno negli impianti a ciclo continuo.</p> <p>Mobilità interna.</p> <p>Garanzie occupazionali (previsione nuove assunzioni).</p>	<p>Diritti di tutela su professionalità e condizioni di lavoro conseguenti all'innovazione tecnologica.</p>	
<p>Criteri generali di impiego dei lavoratori sono:</p> <ul style="list-style-type: none"> - ricomposizione del lavoro con eliminazione delle mansioni ripetitive - rotazione su più posizioni di lavoro. 	<p>Mobilità aziendale collegata a piani di aggiornamento professionale.</p> <p>Impegno ad organizzazione corsi di formazione specifici per il personale impiegatizio coinvolto nelle nuove procedure automatizzate; definizione di uno specifico monte-ore annuo.</p> <p>Diverse modalità di distribuzione dell'orario di lavoro (turni sfalsati).</p> <p>Sviluppo del sistema di inquadramento professionale</p> <p>Impegno ad organizzare piani annuali programmati di aggiornamento specialistico anche per i lavoratori manuali, con definizione di un monte-ore annuo.</p>	<p>Principi procedurali per il controllo dell'innovazione tecnologica.</p> <p>Diritti di tutela su professionalità e aggiornamento professionale</p>	
	<p>Possibilità di sviluppo dell'inquadramento professionale dei lavoratori.</p> <p>Disponibilità ad organizzare corsi di riqualificazione professionale.</p> <p>Diversa distribuzione dell'orario di lavoro (turni avvicendati).</p>	<p>Clausole di salvaguardia su condizioni di lavoro.</p>	

CASI	DATA	AREE N° LAVORATORI	TIPO DI TECNOLOGIA	OBIETTIVI E PRINCIPI	PROCEDURE
TERMI INDUSTRIE CHIMICHE	24/2/81	Area di produzione. Area di manutenzione. Personale impiegati- zio.	Sistema informativo auto- matizzato.	Miglioramento della produttività.	Definizione congiunta per accordo delle aree, criteri e modalità della sperimentazione. Impegno a verifiche congiunte.
TECHIMORT (accordi verbali)	21/5/84	Utenti e specialisti "EDP". Addetti Segreteria. Ingegneri di proces- so. Disegnatori-Proget- tisti. N° Lav. = 57	CAD. Informatica di ufficio. Sistema informativo per la gestione aziendale.	Competitività, Produttività. Miglioramento dei livelli quali- tativi della produzione. Salvaguardia dei livelli occu- pazionali. Eliminazione di attività ripeti- tive e manuali.	Accordi verbali preventivi sui programmi e contenuti della formazione professionale.
VALLE SUSA IND. TESSILI	13/2/81	Filatura (Rings). N° lav. = 44	Rings S. Giorgio con le- vata automatica. Linea di apertura con ali- mentazione automatica al- le cardé, Stiratoi autore- golati, Noccatrici automa- tiche.	Aumento della produttività. Responsabilizzazione dei lavora- tori. Conoscenza del ciclo produttivo.	Impegno a verifiche congiunte con RSA nel corso della speri- mentazione.
VIDEOCOLOR	2/6/82		Connessa alla nuova produ- zione di cinescopi di pic- cole dimensioni. Automazione, robotizzazio- ni e controlli computeriz- zati dei parametri di pro- cesso.	Salvaguardia dell'occupazione. Competitività internazionale. Efficienza e Produttività. Miglioramento delle condizioni di lavoro.	Informazioni preventive sugli investimenti programmati dal- l'azienda. Impegno ad ulteriori informa- zioni nel caso che l'innovazione tecnologica comporti muta- menti nell'assetto degli orga- nismi. Impegno ad informazioni perio- diche sugli sviluppi della ri- strutturazione e riflessi sul- l'OdL.
VIDEOCOLOR	1/7/83	Area chimica, Meccanica, Finitura, Magazzino.	Automazione in assienag- gio (area meccanica). Dispositivi di processo (area chimica). Automazione di fasi di lavorazione (area Bulbi). Robotizzazione degli im- ballaggi (area finitura). Automazione dei magazzi- ni di stoccaggio	Competitività. Produttività. Sviluppo della professionalità. Eliminazione lavori manuali e faticosi.	Definizione specifica di tempi e contenuti dell'innovazione tecnologica. Verifica e aggiornamento perio- dico del piano di ristruttura- zione. Sanziona il diritto del Sinda- cato ad informazioni e consul- tazioni preventive e sistemat- iche sui processi di innovazione tecnologica e relativi riflessi sulle condizioni di lavoro.

CARATTERISTICHE O.d.l.	CONTENUTI CONTRATTUALI	FINALITA'	NOTE
Polivalenza. Trasferimento ad esercizio di piccole manutenzioni e di analisi di processo. Creazione di nuove figure professionali (Quadrista e Operatore unico esterno in produzione; Coordinatore esecutivo in Manutenzione).	Definizione di nuovi livelli di inquadramento per il personale coinvolto nelle sperimentazioni.	Principi procedurali per il controllo del mutamento organizzativo. Diritti di tutela su organici e inquadramenti.	
	Diritto a verifiche sui criteri di scelta dei lavoratori da avviare ai corsi di formazione. Diritto di partecipazione ai corsi per il personale in CIGS.	Diritti di controllo su qualificazione professionale e nuovi contenuti del lavoro collegati a nuove tecnologie.	Accordi simili erano stati realizzati anche per i programmi di formazione degli anni '82 e '83. Per i programmi di formazione è stato chiesto il finanziamento del Fondo Sociale Europeo. Le finalità della formazione professionale sono rivolte a favorire forme di collaborazione fra tecnici e utenti delle nuove tecnologie nella fase di implementazione.
Lavoro di Gruppo (Isule): ciascun gruppo di lavoratori svolge tutte le operazioni, comprese piccole manutenzioni, preparazione ecc.	Innalzamento dei livelli di inquadramento per i lavoratori del Gruppo (3° livello). Introduzione di nuovi orari di lavoro (8x6x4)	Definizione delle nuove forme di OdL. Diritti di tutela su sviluppo delle professionalità	
	Impegno a non ricorrere a riduzione di personale. Creazione di un nuovo sistema di inquadramento del personale. Sostituzione del premio di produzione con incentivi legati a Produttività/Gravosità/Professionalità. Nuova schematizzazione dell'orario di lavoro per i turnisti a ciclo continuo addetti a manutenzione e servizi ausiliari.	Diritti di informazione sull'innovazione tecnologica. Diritti di tutela su occupazione e condizioni delle prestazioni (orario, salario, inquadramento).	
	Aggiornamento del Salario di Produttività. Estensione nuovi schemi di orario anche al personale a ciclo continuo di reparti diversi alla Manutenzione e Servizi	Principi procedurali per il controllo dell'innovazione tecnologica	

CASI	DATA	AREE N° LAVORATORI	TIPO DI TECNOLOGIA	OGGETTIVI E PRINCIPI	PROCEDURE
ZANUSSI	11/4/81	Zanussi Elettronica. Montaggio Essiccato- re. Preassemblaggio e Mon- taggio Lavastoviglie. Montaggio cucine. Preassemblaggio con- gelatori (Stabilimenti di - Borea, Solano, Forlì, Pomezia). Produzione motori elettrici. Aree professionali impiegate	Impianti a CM. Imballaggi automatizzati. Informatica di ufficio.	Miglioramento delle condizioni di lavoro. Produttività	Definizione per accordo delle aree in cui avviene la sperimentazione. Impegno ad informare gli Esecutivi Cdf sulle sperimentazioni già av- viate. Impegno ad informare gli Esecutivi Cdf sugli studi di fattibilità av- viati dall'azienda per ulteriori modifiche OdI. Impegno ad informare i Cdf sulle modifiche tecnico-organizzative che si rendessero necessarie nel- l'area impiegatizia in seguito al- l'introduzione dell'informatica. Impegno ad informare periodicamen- te il Coord. Sind. Naz. sull'atti- vità del Centro Sperimentale di ri- cerca e tecnologia e OdI.
ZANUSSI	14/11/83		Come sopra	Risanamento della crisi aziendale	Impegno ad incontri semestrali per l'esame dell'andamento produttivo e programmi di investimenti

CARATTERISTICHE O.d.I.	CONTENUTI CONTRATTUALI	FINALITA'	NOTE
------------------------	------------------------	-----------	------

<p>Zanussi elettronica: allargamento delle mansioni e riduzione dei lavori ripetitivi e gravosi.</p> <p>Montaggio: svincolo dal ritmo obbligato, allargamento delle mansioni.</p> <p>Preassieciaggio: eliminazione del ritmo vincolato, arricchimento delle mansioni tramite rotazioni su diverse fasi.</p> <p>Produzione motori elettrici: trasformazione delle linee a ritmo vincolato in linee a flusso.</p>	<p>Impegno generico alla salvaguardia delle professionalità impiegate in caso di introduzione di tecnologie informatiche</p>	<p>Principi procedurali per il controllo delle modifiche OdI</p>	<p>1) Le sperimentazioni sono collegate alla industrializzazione di nuovi prodotti o a radicali modifiche di progetto su prodotti in fabbricazione.</p> <p>2) E' prevista la realizzazione di un Centro Sperimentale per ricerche su trasformazioni organizzative del lavoro per lo studio e applicazione di nuovi modelli di gestione della tecnologia, formazione e aggiornamento del management specialistico</p>
---	--	--	--

Provvedimenti per fronteggiare l'ecedenza di personale dovuta a crisi e ristrutturazione:

- prepensionamento
- CIGC
- mobilità
- contratti di solidarietà
- addestramento e formazione per riconversione professionale

1. Bartezzaghi-Della Rocca, *Impresa, gruppi professionali e sindacato nella progettazione delle tecnologie informatiche.*
2. D'Alimonte, Reischauer, Thompson, Ysander, *Finanza pubblica e processo di bilancio nelle democrazie occidentali.*
3. Ciborra, *Organizzazione del lavoro e progettazione dei sistemi informativi.*
4. AA.VV., *Fabbrica, Comunità, Democrazia. Testimonianze su Adriano Olivetti e il Movimento Comunità.*
5. Della Rocca, *L'innovazione tecnologica e le relazioni industriali in Italia.*

